

UNIVERSITÄTSSEMINAR DER WIRTSCHAFT

-Schariften für Fügrungskräfte

Lebenslanges Lernen

Herausgegeben von

Horst Albach

WaltherBusse von Colbe

Hermann Sabel



Albach/Busse von Colbe/Sabel · Lebenslanges Lernen

Universitätsseminar der Wirtschaft

USW-Schriften für Führungskräfte

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. H. Albach, Prof. Dr. W. Busse von Colbe,
Prof. Dr. H. Sabel, Dr. L. Vaubel

Band 11

Lebenslanges Lernen

Festschrift für Ludwig Vaubel zum siebzigsten Geburtstag

herausgegeben von

Horst Albach, Walther Busse von Colbe, Hermann Sabel

mit Beiträgen von

Horst Albach, Kurt H. Biedenkopf, Erhard Bouillon, Horst Burgard, Walther Busse von Colbe, Walter Cordes, Erwin Grochla, Alfred Herrhausen, Helmut Koch, Arno Mock, Manfred Perlitz, Günter Schmölders, Joachim Zahn, Hans Günther Zempelin



Umschlaggestaltung: Horst Koblitz, Wiesbaden

ISBN 978-3-409-87411-3 ISBN 978-3-322-88053-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-88053-6



Vorwort

Die USW-Schriften für Führungskräfte sind als Unterlagen für die Arbeit des Universitätsseminars der Wirtschaft gedacht. Sie sind keine Reihe, in der man Festschriften und Jubiläumseditionen erwarten würde – und sollte.

Der Band 11 der USW-Schriften für Führungskräfte steht unter dem Thema „Lebenslanges Lernen". Er ist Ludwig Vaubel aus Anlaß seines 70. Geburtstages gewidmet. Zugleich ist dieser Band Ausdruck der lebendigen Arbeit am Universitätsseminar der Wirtschaft und der breiten und vielschichtigen Interessen seiner Träger und Referenten.

Der Band soll aber auch Bekenntnis ablegen. Ein Bekenntnis zu dem Prinzip, das Ludwig Vaubel uns allen vorgelebt hat und vorlebt: aufgeschlossen zu sein für neue Entwicklungen, bereit zu sein, Neues aufzunehmen und zu verarbeiten, lebenslang zu lernen. Dieses Prinzip ist, so meinen wir, im USW lebendige Institution geworden

In diesem Sinne ist der Band 11 der USW-Schriften für Führungskräfte Arbeitspapier und Festschrift zugleich. Er enthält Ergebnisse der Arbeit an aktuellen Problemen und zugleich die Glückwünsche der Autoren an Ludwig Vaubel, der dem Prinzip des lebenslangen Lernens in der praktischen Arbeit in mannigfacher Weise zur Geltung verholfen hat.

Horst Albach, Walther Busse von Colbe, Hermann Sabel

Inhaltsverzeichnis

Zweiter Teil: Lernen als Entdeckungsprozeß

Dritter Teil: Lernen als Kommunikationsprozeß

Ludwig Vaubel — ein Porträt

Von Hans Günther Zempelin

> *Von allen Potenzen freilich, die verbindliche Geltung zu stiften vermögen, ist uns möglicherweise nur noch eine geblieben: Die Kraft des Vorbildes. Immerhin — sie ist uns geblieben.*
>
> *Peter Graf Kielmansegg*

Es geschieht nicht eben häufig, daß ein Mann der Wirtschaft zweimal mit Festschriften geehrt wird, in denen neben anderen Persönlichkeiten insbesondere Wissenschaftler die Feder geführt haben. 1968 brachte die Walter-Raymond-Stiftung eine solche Würdigung für Ludwig Vaubel unter dem Titel „Unternehmer und Bildung" heraus. Wenn nunmehr das Universitätsseminar der Wirtschaft den 70. Geburtstag zum Anlaß nimmt, Ludwig Vaubel wiederum eine Festschrift zu widmen und hierzu der Anstoß von Wissenschaftlern gegeben wurde, so läßt es dies sicherlich angebracht erscheinen, über die Persönlichkeit des auf so außergewöhnliche Weise Geehrten, über sein Wirken für Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft eine nähere Auskunft zu geben. Gerne bin ich daher der Aufforderung des Universitätsseminars nachgekommen, den Versuch zu unternehmen, ein Bild seiner Persönlichkeit und seines Denkens zu zeichnen. Wenn bei diesem Versuch Ludwig Vaubel selbst häufig zu Wort kommt, so ist das kein Zufall. Sowohl Breite und Tiefe seines Wirkens als auch die Übereinstimmung von Wort und Tat — die gerade für ihn so charakteristisch ist — werden hierdurch am besten deutlich.

Aus der frühen Jugend Ludwig Vaubels lassen sich wohl zunächst drei Linien aufzeigen und verfolgen, die seine Entwicklung nachhaltig beeinflußt haben: Sein Elternhaus, der humanistische Bildungsgang und die Zugehörigkeit zur Jugendbewegung.

Sein Vater war kaufmännischer Leiter einer Zigarrenfabrik in Gießen und späterhin selbständiger Wirtschaftsberater und Treuhänder für eine Anzahl kleinerer und mittlerer Firmen. Ludwig Vaubel hat gelegentlich erzählt, daß sein Vater ihn schon in früher Jugend sehr intensiv an seinen Sorgen und Problemen habe teilnehmen lassen. Dabei wurden in dem Sohn schon damals Interesse und Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge geweckt. Darüber hinaus ist es sicher mehr als bloße Spekulation, daß Begriff und Wesen treuhänderischer Verantwortung dazu beigetragen haben, in Ludwig Vaubel Verantwortungsbewußtsein und äußerste Korrektheit in allen ihm anvertrauten Aufgaben zur selbstverständlichen Haltung reifen zu lassen.

Über Ludwig Vaubels Verhältnis zur humanistischen Bildung legt sein Referat über

„Der Lateinunterricht in der höheren Schule aus der Sicht des Wirtschaftlers" Zeugnis ab, das er vor der Rheinischen Direktoren-Konferenz im Jahre 1963 hielt:

„Ich bin überzeugt, aus der humanistischen Bildung für mich persönlich viel gewonnen zu haben, so wie das durch einen anderen Bildungsgang nicht vergleichbar möglich gewesen wäre. Ich glaube, daß diese Feststellung auch in meiner beruflichen Umgebung selbst da gilt, wo auf hohem Niveau technische Aufgaben zu meistern sind. Daß gerade diese Umgebung ständig dazu auffordert, sich in jeder Hinsicht, besonders aber auch in der Bildungsfrage, frei von Vorurteilen zu halten, möchte ich ausdrücklich betonen.

Unser Thema gilt dem Lateinunterricht. Letztlich zielt aber doch wohl auch dieses Thema auf das Problem der humanistischen Bildung überhaupt. Der Lateinunterricht ist nur ein Weg zu dieser Bildung. Es kommt ihm deshalb eine so besondere Bedeutung zu, weil er für die meisten Schulen und Schüler der einzige ist, der eine originäre Begegnung mit klassischem Bildungsgut ermöglicht; ihn zu verbauen, würde m. E. den Verlust einer besonders wichtigen Bildungschance für viele Menschen bedeuten, was im Hinblick auf die Entwicklung ihrer Persönlichkeitswerte, aber auch ihres beruflichen Fortkommens wegen zu bedauern wäre."

Seine weiteren Ausführungen belegen, wie gründlich er sich mit dem Wesen der Sprache überhaupt – wenn auch vom Lateinischen ausgehend – befaßt hat. Es wird später noch zu erörtern sein, wie sein Sprachverständnis (und sicherlich auch seine Sprachbegabung) zu der Breite und dem Erfolg seines Wirkens beigetragen haben. Jedenfalls kam ihm außerordentlich zugute, daß er die Sprache des Wirtschaftlers und Wissenschaftlers ebenso verstand wie etwa die des Praktikers aus den unterschiedlichsten Lebensbereichen. Es wurde ihm späterhin vielfach nachgerühmt, daß er es bei Besprechungen, Sitzungen und vor allem in der Leitung von Diskussionsrunden verstand, zuzuhören und dann ebenso knappe wie präzise und differenziert formulierte Zusammenfassungen der Beiträge zu geben oder auch durch eine kurze Zwischenfrage auf Stärken, Schwächen oder Konsequenzen hinzulenken. Er leitete nicht nur die Diskussion, sondern befruchtete sie auch immer wieder. Daß er dabei gegensätzliche Meinungen nicht unterdrückte, war und ist ihm in seiner Haltung intellektueller Redlichkeit nur etwas Natürliches. Das schließt nicht aus, daß so manchem Beteiligten erst nachher bewußt geworden sein mag, mit welcher Zielstrebigkeit und Konsequenz die Besprechung geführt und zu einem Ende geleitet worden war.

Schließlich glaube ich, daß man noch eine dritte Entwicklungslinie aus der vorberuflichen Zeit bis in die Gegenwart erwähnen sollte, nämlich seine Verbindung zur damaligen Jugendbewegung. Auch diese Mitgliedschaft in einer Gruppe der Jugendbewegung ist – wie fast alle Aktivitäten von Ludwig Vaubel – nicht nur Episode geblieben: Es haben sich freundschaftliche Bindungen gehalten, die Lust am Wandern und Naturerlebnis ist geblieben, sowie vor allem ein ausgesprochenes Verständnis für die Jugend und ihre Probleme. Hiervon wird später noch einmal zu sprechen sein.

Ludwig Vaubel studierte nach Ablegung der Reifeprüfung Rechts- und Staatswissenschaften in Gießen und Hamburg. Man darf wohl unterstellen, daß der Einfluß seines Vaters mitbestimmend dafür war, daß er für eine breite Basis in seiner Ausbildung sorgte und während seines Studiums eine kaufmännische Lehre in einer Gummiwarenfabrik absolvierte. Diese Lehrzeit, die ihm zugleich Einblicke in den Berufsalltag des

kaufmännischen Bürobetriebes vermittelte, hat er auch später als wertvolle Ergänzung seiner wissenschaftlichen Ausbildung angesehen. Erste Juristische Staatsprüfung, Promotion, Große Juristische Staatsprüfung und Ernennung zum Gerichtsassessor sind die zügig absolvierten Stationen seiner juristischen Ausbildung, und es mochte scheinen, als sei mit seiner Tätigkeit als Richter an verschiedenen hessischen Gerichten die weitere Berufslaufbahn im Justizdienst vorgezeichnet. Zwar hatte ihm auch einmal ein Wechsel in den diplomatischen Dienst vorgeschwebt (und diese Überlegung war vielleicht mit entscheidend dafür, daß er seine Sprachstudien in jungen Jahren sogar auf die russische Sprache ausdehnte); aber dann entschloß er sich doch, die Beamtenlaufbahn aufzugegeben, um in der Wirtschaft seine Lebensaufgabe zu suchen.

So trat Ludwig Vaubel am 1. Juni 1934 im Alter von 25 Jahren seinen Dienst als juristischer Mitarbeiter bei den Vereinigten Glanzstoff-Fabriken an. Es war eine Zeit, in der sich die Diktatur etabliert hatte und die Freiheitsspielräume nicht nur des Handelns, sondern auch des Denkens enger und enger wurden. Das Unternehmen stand damals in schwierigen prozessualen Auseinandersetzungen mit früheren Verwaltungsmitgliedern, bei denen menschliche Schwächen auf der einen Seite und politische Pressionen auf der anderen Seite den Hintergrund für eine Arbeit abgaben, in der juristischer Scharfsinn allein nicht genügte, sondern Standvermögen und konsequente Vertretung der Rechtspositionen in besonders hohem Maße erforderlich waren. Seine späteren Äußerungen zu diesen in jeder Beziehung schwierigen Anfangsjahren lassen erkennen, daß ihm damals die Grenzen eines Handelns bewußt wurden, das sich kompromißlos an den rechtlichen Normen orientiert. Für die Juristen, die eine Generation später unter seiner Leitung die eigene „industrielle Lehrzeit" absolvierten, ist dies sicher bleibender Bestandteil ihrer Tätigkeit geworden: eine feste Haltung in Grundsätzen zu verbinden mit dem nicht minder festen Willen, eine unter gegebenen Bedingungen praktikable Lösung zu erreichen. Im übrigen war die Glanzstoff-Unternehmensgruppe damals weltweit verzweigt, und die internationale Struktur brachte auch im juristischen Bereich hohe Anforderungen, wobei der Blick für internationales wirtschaftliches und politisches Geschehen geweitet und geschärft wurde.

Glanzstoff hatte 1929 ein Vertragswerk mit der N. V. Nederlandsche Kunstzijdefabriek abgeschlossen, die als N. V. Algemene Kunstzijde Unie (AKU) zur gemeinsamen Dachgesellschaft mit deutsch/holländischer Verwaltung umgestaltet wurde. Als dann der Krieg kam, wurde Dr. Vaubel mit einer neuen schwierigen Aufgabe betraut: Er wurde als ständiger Vertreter des deutschen Vorstandsmitgliedes der AKU nach Arnheim delegiert. Es ist heute – vielleicht außer von den wenigen noch lebenden Zeugen jener Zeit – nur schwer zu ermessen, was ein solcher Auftrag damals bedeutete, welch ein Wandel auf schmalem Grat zwischen Menschlichkeit und Erfüllung auferlegter Pflichten geradezu täglich notwendig war, Ludwig Vaubel ist – damals noch keine 35 Jahre alt – diesen Weg mit gleichem Mut und beharrlichem Geschick gegangen, mit dem er auch später schwierige Probleme anfaßte. Dank und Anerkennung gefährdeter holländischer Bürger, denen er half, fanden noch lange Jahre nach dem Krieg zum Teil bewegenden Ausdruck. Daneben blieb eine auf gegenseitiger menschlicher Achtung und auf Verständnis beruhende Basis erhalten, die für die spätere Zusammenarbeit in der Unternehmensgruppe von großer Bedeutung werden sollte.

Nach dem Kriegsende ging es zunächst darum, unter den drohenden alliierten Entflechtungsbestimmungen die rechtliche Existenz des Unternehmens zu erhalten. Später galt es dann, das Verhältnis zur AKU auf eine neue Grundlage zu stellen. An der Neuregelung dieser Beziehungen durch die Verträge von 1953 hatte Ludwig Vaubel maßgeblichen Anteil. Es ist das gleiche Jahr, in dem er in den Vorstand von Glanzstoff berufen wurde. Als besondere Verantwortungsbereiche wurden ihm Rechts-, Steuer-, Sozial-, Versicherungs- und Patentangelegenheiten sowie Beteiligungsgesellschaften und Auslandsaktivitäten übertragen. Es handelte sich dabei im wesentlichen um Arbeitsgebiete, in denen er vorher – insbesondere auch als enger Mitarbeiter von Ernst Hellmut Vits – tätig war.

Ich möchte hier der weiteren Entwicklung vorgreifen: Als sich nach 15 Jahren zeigte, daß mit dem Zusammenwachsen der europäischen Märkte und der Entwicklung der Chemiefaserindustrie in der ganzen Welt neue Formen der Zusammenarbeit mit dem holländischen Partner gesucht werden mußten, war Ludwig Vaubel neben und mit E. H. Vits maßgeblich an diesen Verhandlungen beteiligt, die schließlich zu der Fusion AKU/Glanzstoff im Jahre 1969 führten. Wie ernst die Notwendigkeiten des Weltmarktes zu einer solchen Bündelung aller Kräfte des Gesamtunternehmens hindrängten, haben die Schwierigkeiten der vergangenen Jahre leider mehr als zur Genüge offenbart.

Der Vertragsabschluß von 1969 beendete die ungeheure Beanspruchung Ludwig Vaubels in keiner Weise. Im holländischen wie auch im deutschen Bereich der Unternehmensgruppe nahm man es mit Dank und Erleichterung auf, daß Ludwig Vaubel, der nach 35jähriger aufreibender Tätigkeit den Übergang zu freierem Wirken – ein wenn auch noch so „wohlverdienter Ruhestand" wäre es damals ohnehin nicht geworden – geplant hatte, den Vorsitz im Vorstand der Enka Glanzstoff AG übernahm, als Dr. Vits seine aktive Dienstzeit beendete und Aufsichtsratsvorsitzender wurde. Nicht minder wichtig ist die Tatsache, daß er in den ersten Jahren nach der Fusion als stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Akzo N. V. dem engeren Führungsgremium des neuen Konzerns angehörte und so auch auf dieser Ebene einen entscheidenden Beitrag nicht nur zum Zusammenwachsen des deutschen und holländischen Unternehmensteils leistete, sondern auch zur Gestaltung der gesamten Unternehmensgruppe. In dem Bewußtsein, daß diese Aufgabe große und zusätzliche Belastungen mit sich bringen würde, stellte er seine persönlichen Wünsche und Vorhaben zurück. Die entscheidende Leistung, für die ihm sowohl die neugebildete Akzo als auch das deutsche Glanzstoff-Unternehmen zu Dank verpflichtet bleiben, ist die praktische Bewältigung der ersten Übergangsphase nach der Fusion. Nur wer diese letzten Jahre der aktiven beruflichen Tätigkeit von Ludwig Vaubel aus der Nähe miterlebt hat, kann ermessen, welche Leistung sich hinter den dürren Worten „praktische Bewältigung der ersten Übergangsphase nach der Fusion" verbirgt. Ein Mann, dem nicht die Pflichterfüllung ohne Rücksicht auf persönliche Wünsche (und gelegentlich auch persönliche Notwendigkeiten) zur zweiten Natur geworden ist, wäre dieser Aufgabe – die in ihrer Schlußphase im April 1972 nahezu dramatische Gestalt annahm – niemals gewachsen gewesen. Das Vorbild, das er damit gesetzt hat, war ein würdiger Abschluß seiner Berufstätigkeit: Das Vorbild wurde gesetzt – ganz im Sinne Ludwig Vaubels – ohne Aufsehen, aber desto intensiver spürbar und wirksam für diejenigen, die in seiner unmittelbaren Umgebung arbeiteten.

Doch zurück zum Jahre 1950. Dr. Vits und Dr. Abs hatten Ludwig Vaubel die Wege geebnet, um an einem Advanced Management Program der Harvard Business School teilzunehmen. Er kam als erster Deutscher dorthin, und er hat später wiederholt geäußert, daß sich aus dem 3monatigen Aufenthalt in den USA „eigentlich alles entwikkelte", was er über den Bereich seines Unternehmens hinaus in Angriff genommen habe. Mag diese Formulierung ein gewisses Understatement enthalten und zugleich Ausdruck einer Bescheidenheit sein, die dazu neigt, die eigene Leistung herunterzuspielen, so war es doch in der Tat so, daß man in weiten Kreisen auf ihn aufmerksam geworden war und die Anforderungen gleichsam von selbst auf ihn zukamen. Im übrigen hat Ludwig Vaubel in seiner beruflichen Entwicklung nie auf die nächste Stufe oder gar ein Überspringen gedrängt – er brauchte es auch nicht.

Sein „Arbeitsbericht" über den Kurs in Harvard erschien als Buch (Unternehmer gehen zur Schule, Droste-Verlag, Düsseldorf) und löste ein vielfaches Echo aus. In seinem Vorwort betont Ludwig Vaubel, daß er sich unter Verzicht auf manches Negative, was sicherlich zu berichten gewesen sei, darauf beschränkt habe, das herauszustellen, was einer näheren Beschäftigung und weiteren Nachdenkens wert erscheint. Er schreibt: „Wir sollten nicht fasziniert sein von dem wirtschaftlichen Geschehen in den USA, aber vielleicht sollten wir fasziniert sein von dem Gedanken an das, was bei uns vielleicht noch besser geleistet werden könnte" (Seite 15). Im Nachwort gibt er einen kurzen Ausblick auf die wirtschaftliche Nachwuchsausbildung in Europa und läßt einen Gedanken anklingen, der als Leitmotiv oder, um bei dem musikalischen Bild zu bleiben, als „Thema mit Variationen" in seinem Wirken zur Förderung der Nachwuchsausbildung immer wieder Ausdruck fand, nämlich die Notwendigkeit, „den Stoff auf die Erfordernisse des praktischwirtschaftlichen Denkens auszurichten, eine Aufgabe, der die Hochschultradition gerade in Deutschland, aber auch wohl sonst in Europa, nicht entgegenkommt." (a. a. O. Seite 127).

Vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) wurde der Wunsch nach Mithilfe zum Aufbau der Baden-Badener Unternehmergespräche an Dr. Vaubel herangetragen. Er war dann nicht nur einer der Mitbegründer, sondern arbeitete in der Vorbereitung und Durchführung der Gespräche intensiv mit. Insbesondere wurde er bald – die Gründe hierfür sind schon angedeutet worden – ein gern gesehener Diskussionsleiter. Schließlich übernahm er als Nachfolger von Dr. von Witzleben den Vorsitz in der Gesellschaft zur Förderung des Unternehmernachwuchses, der Trägerin des Deutschen Instituts zur Förderung des industriellen Nachwuchses, welcher die Durchführung der Baden-Badener Unternehmensgespräche obliegt. Diese Gespräche, die weder Kolloquien noch Seminare sind, bestehen heute 25 Jahre; ihre Bedeutung und Ausstrahlung für die inzwischen nachgewachsene Unternehmergeneration ist so leicht nicht abzuschätzen.

Der Nachwuchsmangel in allen Ebenen der Betriebsführungshierarchie, der durch die Ausfälle des Krieges sowie die sprunghaften technischen und wirtschaftlichen Veränderungen noch verstärkt wurde, hatte dazu geführt, daß eine Anzahl von Instituten und Organisationen sich mehr oder weniger unkoordiniert auf dem Gebiet überbetrieblicher Weiterbildung betätigte. Dr. von Witzleben regte 1955 eine Zusammenkunft von Vertretern der verschiedenen Weiterbildungsorganisationen in Wuppertal an, bei der geprüft werden sollte, inwieweit eine Abstimmung zur Vermeidung zeitlicher und thematischer Überschneidungen erforderlich sei; gegenseitige Unterstützung, Erfahrungs-

austausch und eine gemeinsame Werbung sollten ermöglicht werden. Bei der ersten Zusammenkunft waren Vertreter von 12 Organisationen und Instituten anwesend, und es wurde der Beschluß gefaßt, sich in gewissen Zeitabständen zu weiteren Aussprachen zu treffen. Damit war der „Wuppertaler Kreis“ gegründet, der im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft und auf der Basis freiwilliger Mitarbeit der Organisationen, die mit der Förderung von Führungskräften auf überbetrieblichem Wege befaßt sind, eine Reihe gemeinsamer Aufgaben übernahm. Der Tagungsort Wuppertal war wohl von vornherein im Hinblick auf die Persönlichkeit Ludwig Vaubels ausersehen worden. So wurde er sicherlich nicht nur als „Standortältester“ in der ersten Zusammenkunft zum Vorsitzenden gewählt. Die Geschäftsführung übernahm das Deutsche Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses. Wer die auf praktischen Erfolg und äußerste Effizienz gerichtete Arbeitsweise Vaubels kennt, sieht in dem Verzicht auf institutionelles Beiwerk sowie in dem Streben nach einer Atmosphäre guter Zusammenarbeit und menschlichen Vertrauens unter den Beteiligten zugleich Wesensmerkmale seines Führungsstils.

In dieser losen Form der Zusammenarbeit hat der Wuppertaler Kreis Veranstaltungskalender herausgegeben, Modellpläne für die Weiterbildung unterer und mittlerer Führungskräfte erarbeitet, Dozentenseminare durchgeführt und damit wichtige Arbeitsergebnisse erzielt, die nur vor dem Hintergrund gemeinsamer Erfahrungen möglich waren. Nach fast 20jähriger Zusammenarbeit in dieser Arbeitsgemeinschaft war dann die Institutionalisierung nicht mehr zu umgehen; so gründeten die Mitglieder im Jahre 1973 die Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e. V.

Auf ein weiteres Wirkungsfeld führte ihn die von der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände ausgehende Aufforderung, die Leitung des Jugend- und Bildungsausschusses der deutschen Arbeitgeberverbände zu übernehmen. Im Juli 1956 konstituierte sich dieser Ausschuß unter dem Vorsitz von Dr. Vaubel mit der Bezeichnung „Ausschuß für Nachwuchs- und sozialpolitische Jugendarbeit“. Peter K. Temming schreibt: „Die Schaffung dieses Gremiums war ein erster, aber konsequenter und ausschlaggebender Schritt auf dem Weg, den die in der Bundesvereinigung zusammengeschlossene deutsche Unternehmerschaft im Jahr zuvor vorgezeichnet hatte in ihrer Dokumentation „Die junge Generation in unserer sozialen Ordnung“ (Unternehmer und Bildung S. 65).“

Im eigenen Unternehmensbereich hat Ludwig Vaubel Erholungs- und Bildungsfreizeiten, die Beteiligung Jugendlicher am betrieblichen sozialen Leben sowie das Beschreiten neuer Wege in der Weiterbildung des Nachwuchses nachdrücklich gefördert. Mit der Nennung einiger weiterer Probleme, denen er sich besonders gewidmet hat – Begabtenförderung, Beziehungen zwischen Wirtschaft und Schule, sozialpädagogische Arbeit –, sei die Spannweite nur angedeutet, auf die sich sein Wirken erstreckte. Um den Gedankenaustausch auch auf lokaler Ebene fruchtbar werden zu lassen, begründete er einen Gesprächskreis zwischen Lehrkräften von 4 Wuppertaler höheren Schulen und Mitarbeitern seines Unternehmens.

Als Beispiele dafür, wie ernst es Ludwig Vaubel mit dem Anpacken grundsätzlicher Probleme auf diesem Gebiet war, sei auf seinen Vortrag „Bildungsprobleme der modernen Industriegesellschaft“, den er anläßlich der Deutsch-Englischen-Rektorenkonfe-

renz im März 1957 gehalten hat (erschienen in der Schriftenreihe Forschung und Wirtschaft, Partner und Fortschritt, Heft 2/1975), auf den Band 5 der Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung „Wirtschaft und Schule" sowie auf seinen Beitrag „Unser Erziehungssystem und die Heranbildung befähigter Nachwuchskräfte" im management international Nr. 2–3/1965 hingewiesen.

Am Ende des eigenen Schlußwortes auf der Feier anläßlich seines 25. Dienstjubiläums im Jahre 1959 führte Ludwig Vaubel aus, daß er es zum Schönsten in seinem Erleben zähle, immer wieder lebendigen und fruchtbaren Austausch mit Menschen gehabt zu haben, die ihm an Lebensalter und Erfahrung voraus waren. Er ließ seine Worte ausklingen in dem Wunsch, daß man sich der Möglichkeiten bewußt bleiben möge, lebendige Brücken zu bauen zwischen den Generationen und alle darin liegenden Möglichkeiten zu nutzen – selbstverständlich in beiden Richtungen, denn für ihn ist es keine Frage, daß auch die ältere Generation von der jüngeren ständig lernen kann.

Die Verdienste Ludwig Vaubels um die gesellschaftspolitische Bildungsarbeit der deutschen Arbeitgeber im Ausschuß für Nachwuchs und sozialpolitische Jugendarbeit würdigte deren damaliger Präsident Dr. Hans Konstantin Paulssen im Jahre 1959 mit folgenden Worten:

> „In dieser Arbeit wurde auf dem Gebiet der Jugendbildung Grundlegendes vollbracht und in sauberer, gründlicher und überzeugender Weise uns selbst und der Öffentlichkeit exemplifiziert, wie wir uns in dem Bereich der Aufklärung und Bildung die partnerschaftliche Erfüllung unserer Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft vorstellen ....
>
> Wenn ich für das Wirken eines Ausschusses solche Worte finden kann, dann ist das ohne Frage das entscheidende Verdienst von Herrn Dr. Vaubel, in dem der Ausschuß einen Vorsitzenden hatte, der es verstand, die Arbeit besonnen und zielbewußt zu planen und zu leiten und dem es gelang, unterschiedlichste Auffassungen und vielgestaltige Kräfte zu konstruktiver gemeinsamer Arbeit zu verbinden. Dr. Vaubel hat mit seinem Ausschuß die gesellschaftspolitische Bildungsarbeit der Arbeitgeber wesentlich mitgeprägt und bereichert."

Diese Worte wurden gesprochen anläßlich der konstituierenden Sitzung des Kuratoriums der Walter-Raymond-Stiftung, dessen Vorsitz Ludwig Vaubel übernahm. Paulssen schloß damals mit den Worten: „Wir wissen damit unser jüngstes Kind in guten Händen."

Rückschauend kann man zu diesem Ausspruch nur sagen, daß Ludwig Vaubel in vollem Umfang die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllte. Geistige Brücken zwischen den Menschen schlagen – das ist für ihn nicht nur eine Frage der Generationen, also ein Problem unternehmerischer Jugendarbeit. Ebenso wichtig war für ihn immer der Gedankenaustausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Nicht nur die eigene humanistische Ausbildung mag bei diesem Bemühen Pate gestanden haben, sondern auch das Bestreben, Probleme der Wirtschaft und der Unternehmensführung von Grund auf zu erhellen. Daneben hat er früher als viele andere Männer der Wirtschaft erkannt, wie wichtig es ist, sowohl bei Wissenschaftlern Verständnis für Fragen der Unternehmensführung zu wecken als auch durch persönliche Kontakte das gegenseitige Verständnis zu fördern.

In seinem eigenen Grundsatzreferat anläßlich der konstituierenden Sitzung des Kuratoriums der Walter-Raymond-Stiftung erläuterte er die Ziele dieser Einrichtung: Sie sei aus der Erkenntnis entstanden, daß es notwendig ist, die Grundsatzfragen der Ordnung unserer Gesellschaft, unseres Staates und der Wirtschaft zu klären und damit zugleich den Standpunkt des Unternehmers zu diesen Fragen zu formulieren.

In den Kolloquien wurde jeweils ein Themenkreis grundsätzlicher Probleme aufgegriffen. Die Diskussionen über diese Fragen, die bewußt kontrovers geführt wurden, bedeuteten immer auch ein Wagnis, weil sich die Ergebnisse dabei nicht voraussehen ließen und nie auszuschließen war, daß ein solches Thema unerwartete Ausweitungen erfuhr. Rudolf Wilhelm Eversmann betont, daß der Erfolg und die Glaubwürdigkeit der Bemühungen der Stiftung maßgeblich durch die aufgeschlossene Haltung und den sachlichen Stil Ludwig Vaubels in der Vorbereitung und Leitung der Kolloquien begründet ist.

In den Grundsatzthemen wurden auch immer wieder Fragen der Sozialordnung im Betrieb, Aufgaben und Stellung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, Mitarbeiten, Mitverantworten, Mitbestimmen einbezogen. Seine grundlegende Stellungnahme zu den jeweiligen Themen hat Ludwig Vaubel in den Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung niedergelegt.

Für denjenigen, der Ludwig Vaubel aus nächster Nähe seiner Arbeit kennt, gehört eine besondere Fähigkeit zu den Merkmalen seiner Persönlichkeit und seines Führungsstils: Grundsätzliche Überlegungen sind das Fundament praktischer Entscheidungen – gleichzeitig aber wird jede theoretische Betrachtung ständig mit den Erfahrungen der Praxis durchdrungen.

Als Beispiel dafür, in welchem Maße er sich gerade in Fragen der heutigen Sozialordnung auf eigene praktische Erfahrungen stützen konnte, möchte ich einen Auszug aus seiner Schlußansprache wiedergeben, die er vor 10 Jahren in einer Feierstunde anläßlich seines 60. Geburtstages gehalten hat. Es handelt sich um die Antwort an den damaligen Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrates unseres Unternehmens:

> „Sie haben sehr freundlich unsere Zusammenarbeit charakterisiert. Ich möchte sagen, es ist eine der gefährlichen Illusionen, in der manche leben, wenn sie glauben, Konflikte, verschiedene Meinungen, auch Auseinandersetzungen seien etwas, das gegen die Ordnung geht, was nicht sein dürfe. Ich glaube, daß wir uns davon lösen müssen. Wir wissen, daß wir im Zuge unserer Zusammenarbeit auch immer wieder Konflikte und Meinungsverschiedenheiten auszutragen haben. Gerade in den vielfachen Besprechungen und Diskussionen, die wir im Gesamtbetriebsrat miteinander geführt haben, hat es solche gegeben. Wir fanden immer einen Weg – und Sie haben es heute zum Ausdruck gebracht – wir waren immer von gegenseitiger Achtung und gegenseitigem Verständnis dabei getragen."

Gelegentlich sei ihm dabei die Aufgabe zugefallen, besonders die unangenehmen Dinge zur Sprache zu bringen:

> „Ich habe dann in meiner bekannt nüchternen Art die Dinge so auf den Tisch gelegt, wie sie von uns nun einmal gesagt werden mußten. Aber wir haben uns dann immer wieder sehr gut verstanden, und wir wußten, was wir voneinander zu halten hatten. Und das ist bis heute so geblieben. Ich glaube, Sie empfinden es genau so; Sie haben es so gesagt. Und darüber habe ich mich sehr gefreut."

Wenn man heute in unserem Land über die Verbindung zwischen Wissenschaft und Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft spricht, dann dürfte an erster Stelle das Universitätsseminar der Wirtschaft stehen. Und wenn man den Lebensweg Ludwig Vaubels bis in die 60er Jahre verfolgt hat, dann scheint es nachgerade selbstverständlich zu sein, daß er nicht nur Initiator, sondern auch der Gründer und Wegweiser dieser Institution gewesen ist. Die Ziele des Universitätsseminars der Wirtschaft hat er in seiner Einführung zur ersten Veranstaltung am 6. 7. 1969 wie folgt umschrieben: „Ein wesentliches Ziel dieses Seminars und weiterer Veranstaltungen im Rahmen des USW wird es sein, auf der einen Seite die wissenschaftlichen Erkenntnisse und Methoden intensiver und konkreter, als das bisher vielfach möglich war, an die Praxis heranzutragen, auf der anderen Seite aber auch diese Erkenntnisse und Methoden an den wirklichen Bedürfnissen der Praxis zu überprüfen."

Professor Günter Schmölders schildert in seinem Beitrag zur Festschrift „Unternehmer und Bildung – Das Universitätsseminar der Wirtschaft – aus den Anfängen einer hoffnungsvollen Neugründung" die Rolle Ludwig Vaubels als eines „geborenen Vorkämpfers für die Idee eines deutschen Unternehmer- und Kontaktstudiums an der Universität" (a. a. O. S. 39 ff.), mit dem bereits im Gesprächskreis Wissenschaft und Wirtschaft Verbindungen geknüpft worden waren. Nachdem Ludwig Vaubel neben Professor Schmölders der Vorsitz in einem vom Kultusminister von Nordrhein-Westfalen einberufenen Sachverständigenausschuß übertragen worden war, beauftragte dieser Ausschuß das Deutsche Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses in Köln mit der Herausgabe eines Gutachtens über die Errichtung eines Kontaktstudiums für Führungskräfte der Wirtschaft an der Universität. Nach Verabschiedung dieses Gutachtens wurden zwei Unterausschüsse gebildet, wobei einer aus Professoren und der andere aus Wirtschaftlern zusammengesetzt war. Ludwig Vaubel wurde zum Vorsitzenden des Wirtschaftler-Ausschusses gewählt, der die Möglichkeiten der Finanzierung zu erarbeiten hatte. Als dann am 7. 2. 1968 in Köln der Verein zur Förderung des Universitätsseminars der Wirtschaft gegründet werden konnte, wählte auch dieser Ludwig Vaubel zum Vorsitzenden seines Vorstandes.

In der erwähnten Einführung zum ersten USW-Seminar hat Ludwig Vaubel noch einmal selbst den Weg nachgezeichnet, der ihn von seiner Teilnahme an dem Advanced Management Program der Harvard Business School und der Veröffentlichung seines Berichts darüber bis zur Eröffnung dieses Seminars geführt hatte. Er ging dabei auf die Bildungseinrichtungen ein, die ihre große Bedeutung für die überbetriebliche Weiterbildung wirtschaftlicher Führungskräfte auch in Zukunft behalten werden, und zeigt die Lücke auf, die durch das USW zu schließen sei:

> „Eine gezielte Durchdringung des Lehrstoffes mit wissenschaftlichen Methoden hat in der Breite bisher ebenso gefehlt wie die bewußte Konfrontation zwischen Wissenschaft und Praxis im Sinne gegenseitiger Durchdringung mit dem Ziel, daraus mehr an Erkenntnis und schließlich auch Fortwirkung zu erzielen, als es im Austausch von nur Praxis oder in bloßer Darstellung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Theorien im Sinne von Vorlesung und Referat möglich ist."

Am Schluß dieses Einführungsvortrages bat er um Verständnis dafür, daß die äußeren Bedingungen in St. Augustin noch keineswegs ein Optimum darstellten. Dies hatte übrigens – so sieht es der Verfasser – den Vorzug, daß den ersten Seminaren aus heuti-

ger Sicht ein Hauch von Pioniergeist anhaftete, der dem Zweck der Veranstaltung keineswegs abträglich war. Aber für erfolgreiche Institutionen muß jede Pionierzeit mit all ihren zivilisatorischen Unvollkommenheiten in geordneten Bahnen mit Kontinuität und Stabilität übergehen, die sich auch im äußeren Rahmen zeigen. Dies hatte Ludwig Vaubel natürlich bald erkannt. Es bedurfte aber des ganzen Einsatzes seiner Persönlichkeit, fast als einer letzten, übermenschlichen Anstrengung nach dem Ende seiner aktiven Dienstzeit bei Enka Glanzstoff, bis in Schloß Gracht ein nahezu idealer Ort für das Universitätsseminar gefunden — und vor allem finanziert war. Die große und in dieser Form in der Bundesrepublik Deutschland einmalige Institution zur Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft auf wissenschaftlicher Grundlage stand. Ludwig Vaubel konnte in dem Bewußtsein, auch hier nichts versäumt zu haben, die Leitung und Verantwortung in jüngere Hände geben.

Die bisherige Darstellung von Ludwig Vaubels Wegstrecken als Vorstand eines Industrieunternehmens und als eines Nestors unternehmerischer Sozialarbeit im breitesten Sinne bedarf der Ergänzung. Wer gebeten wurde, die einleitenden Worte zu dieser Festschrift zu verfassen, dem muß es gestattet sein, eine Skizze seiner Persönlichkeit hinzuzufügen. Das Wort Skizze wurde nicht zufällig gewählt: Aus Strichen — manchmal ohne verbindende Linien — entsteht ein Bild als Versuch einer Darstellung, die auf Vollständigkeit verzichtet und Subjektivität nicht leugnet.

Mit diesem Vergleich aus dem Bereich der bildenden Kunst ist schon der erste Strich der Skizze gezogen. Ludwig Vaubels Beschäftigung mit der Malerei — besonders der gegenstandslosen Malerei der 40er/50er Jahre — erfolgte engagiert, sachorientiert und personenbezogen zugleich. Davon zeugt nicht nur eine qualitativ hochwertige Sammlung in seinem Hause, sondern das zeigt sich auch in seinem persönlichen Verhältnis zu einzelnen Malern. In den (rückblickend) ruhigen 50er Jahren sorgte er zum Beispiel dafür, daß sich in seinem Hause junge Führungskräfte von Glanzstoff mit Künstlern treffen konnten. Ich verhehle nicht, daß mir dadurch wesentliche Aspekte zum Verständnis der modernen Malerei eröffnet wurden.

Es sei mir erlaubt, ein Erlebnis einzufügen, bei dem Kunst und Führungskunst sich begegnen. Ich wurde anläßlich eines Dienstgespräches in seinem Büro gefragt, was ich über ein neues Bild — es hing direkt hinter ihm und stellte eine nach kubistischer Art gemalte Eule dar — dächte. Nach einigen positiven Bemerkungen meldete ich Zweifel über den gewählten Ort für das Bild an. Ludwig Vaubel wies in seiner nüchternen, mehr ernst wirkenden Art auf den Zusammenhang zwischen Vorstandstätigkeit und Wissenschaft hin. Darauf konkretisierte ich meine Zweifel dahingehend, daß jene ernst und fragend dreinschauende Eule direkt oberhalb seines eigenen Gesichtes für einen jüngeren Mitarbeiter Anlaß zur Verwirrung sein könnte. Ludwig Vaubel leitete zum dienstlichen Teil des Gespräches über — das Lächeln in seinen Zügen war nur für denjenigen wahrzunehmen, der ihn kannte. Beim nächsten Gespräch hing die Eule an der gegenüberliegenden Wand, nun Ludwig Vaubel selbst fixierend. Übrigens war sie dann nach wenigen Wochen ganz verschwunden.

Dieses Beispiel ist repräsentativ für einen Führungssstil, der betont nüchterne Sachlichkeit mit einem hohen Maß an Toleranz verbindet. Ludwig Vaubels Engagement in der Sache drückte sich stets in der Hingabe an sie, nie im temperamentvollen Umgang mit ihr aus. Nüchternheit und Hingabe bedürfen der Distanz. Sicher schien manchen

seiner Kollegen, seiner Mitarbeiter oder der Gesprächspartner diese Distanz zu ausgeprägt, vielleicht ein wenig unterkühlt. Das mag auf den ersten Blick zutreffend sein, zeigt sich aber in einem anderen Lichte für denjenigen, der über zwei Jahrzehnte seinen Berufsweg begleitete. Es gehört eben zu Ludwig Vaubels Art, allein das Argument als Mittel der Darstellung und der Überzeugung zu verwenden. Mangelnde Distanz hat ja die Eigenschaft, beim Gesprächspartner auch andere Seiten als diejenigen rationaler Disputation anklingen zu lassen; sie hat immer zugleich etwas Verführerisches an sich – und das hat in der Persönlichkeit von Ludwig Vaubel keinen Platz.

Wäre seine Nüchternheit Ausdruck eines Mangels an Empfindsamkeit, hätte bei ihm die Lebensfreude zu kurz kommen müssen. Wer ihn in geselliger Runde bei einem guten Wein erlebt hat, wer seine Begeisterung für das Tanzen kannte und vor allem, wer ihn lachen sah (und hörte!), weiß, daß da nichts zu kurz kam. Ich habe selten einen Mann so herzlich und so offen lachen hören wie Ludwig Vaubel. Freilich, der Grund für dieses Lachen mußte seinen Ansprüchen genügen – und die waren auch hier nicht gering.

Es war vom Tanzen die Rede, einer Aktivität, die Vergnügen und Sport in gleicher Weise sein kann. Ich weiß nicht, was bei Ludwig Vaubel in jungen Jahren überwog, aber sportliche Betätigung – was schon ein Understatement ist – war für ihn offenbar nicht nur Ausgleich, sondern auch Herausforderung. Als Student brachte er es im Fechten (natürlich im Florettfechten, nicht im Mensurenschlagen) zur Meisterschaft. Hinzu kamen Reiten und Skilaufen. Die Schilderung seiner Hochgebirgstouren in einem Alter, in dem andere Wintersportler sich allenfalls noch dem Curling widmen, konnte Bewunderung erregen. Geblieben ist heute der Spaziergang – Bewegungstherapie verbunden mit Freude an der Natur und der Einsamkeit.

Skizzenhafte Darstellung bleibt gewollt unvollständig und vermeidet die Aufdringlichkeit eines umfassenden Gemäldes. Die Familie, die klassische Musik und die Kunst der Antike müßten in ein solches Gemälde mit aufgenommen werden. Auch die Tatsache, daß verdiente Ehrungen nicht ausblieben: der Bundespräsident verlieh ihm 1969 das große Bundesverdienstkreuz.

Auf Vollständigkeit möchte ich verzichten zugunsten eines Begriffes, der mehr über Ludwig Vaubel aussagt als der Versuch, sämtliche Facetten seiner Persönlichkeit auszumalen. Ich meine das, was ich mit „intellektueller Redlichkeit" bezeichnen möchte. Jene Eigenschaft, ein Thema zu Ende zu denken, argumentativ zu erschöpfen, ohne jemals den Weg der Offenheit, der Rücksichtnahme und der Toleranz zu verlassen. Nur dort, wo sich hohe intellektuelle Begabung mit einem untadeligen Charakter paart, begegnet man solchen Persönlichkeiten. Das schließt Sinn für Macht und gelegentlich auch Beherrschung taktischer Spielregeln nicht aus. Das Entscheidende ist die Grenze. Nichts steht im Dienst der Person – alles tritt zurück, wenn es der Sache nicht förderlich ist. Hier liegt wohl der tiefere Grund, warum Ludwig Vaubel nie ein Mann des persönlichen Prestiges war. Eine eigene Entscheidung abzuändern, wenn – und sei es vom jüngsten Mitarbeiter – überzeugende Gegenargumente vorgetragen werden, war für Ludwig Vaubel nie ein Problem. Und so hielt er es auch mit den Menschen seiner Umgebung. Das Wort „Er ist in Ungnade gefallen" hat in seinem Leben keinen Raum. Nichts, was ein Mitarbeiter ihm verdankt, wird als Gnade oder partriarchalische Zuteilung empfunden, sondern als etwas, das man redlich erworben hat.

Zum Schluß soll Ludwig Vaubel noch einmal selbst zu Wort kommen (aus Band 4 der Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung „Unternehmerische Verantwortung in unserer Gesellschaftsordnung"):

> „Unsere gesellschaftliche und politische Ordnung lebt von der Kraft, mit der wir persönlich uns für sie einsetzen. Sie lebt von dem Ernst und Nachdruck, mit dem wir zur Sprache bringen, was sie gefährdet. Unsere Zeit fordert die Anpassung unserer wirtschaftlichen und sozialen Ordnung an neue Entwicklungen, die noch vor wenigen Jahrzehnten unvorstellbar waren. Diese Anpassung muß das Bewährte sichern. Sie muß ohne Angst vor dem Neuen, aber auch in dem Bewußtsein der Werte geschehen, die wir im lebendigen Ausgleich zwischen Persönlichkeit und Gemeinschaft als Erbe unserer abendländischen Welt in die Zukunft hineinzutragen haben."

Diese Sätze sollen Schlußstrich einer Skizze sein. Was fehlt, ist ihr Titel, ihre Bezeichnung als letzter Versuch einer Bündelung des Themas:

Ludwig Vaubel – ein Vorbild.

Erster Teil

Lernen als Führungsaufgabe

Die Erhaltung der Lernfähigkeit als unternehmerische Führungsaufgabe

Von Joachim Zahn

I. Erhaltung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen

Institutionen – ob privatwirtschaftlich oder staatlich organisiert – lernfähig zu erhalten, wird um so dringlicher, je rascher sich Änderungen in den Rahmenbedingungen für Wirtschaft, Gesellschaft und Unternehmen vollziehen. Die wirtschaftliche Entwicklung seit der letzten schweren Rezession der Jahre 1974/75, deren Folgen auch heute noch nicht beseitigt sind, hat sehr deutlich gezeigt, daß sich die Wirtschaft auf vielen Gebieten grundlegend neuen Bedingungen gegenübersieht. Als Beispiele seien genannt:

- Veränderungen im Bereich der Technik, insbesondere der Produktionsverfahren: Bekannt sind die Einschnitte durch technologische Neuerungen bei der Uhrenindustrie im Druckgewerbe aber auch in anderen Branchen, z. B. durch die Anwendung von numerisch gesteuerten Maschinen, deren Einsatz in relativ kurzer Zeit notwendig wurde, einfach um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.
- Veränderungen durch eine Flut von administrativen Maßnahmen und gesetzlichen Vorschriften auf den verschiedensten Gebieten, die die Dispositionsfähigkeit der Unternehmen einengen. Daß derzeit ein bereits beschlossenes Investitionsvolumen für den Bau von Kraftwerken, Straßen und ähnlichen Projekten zur Verbesserung der Infrastruktur von rund 25 Mrd. DM adminstrativ blockiert ist, mag unterstreichen, welche quantitativen Auswirkunen sich daraus ergeben. Ein anderes Beispiel bieten die einschneidenden administrativen Vorschriften für die konstruktive Gestaltung von Automobilen, die z. B. in den USA in der nächsten Dekade zu einer völligen Wandlung der Struktur dieses Industriezweiges führen werden.
- Unternehmen sehen sich einem Prozeß der Ausweitung sozialer Ansprüche in immer stärkerer Gewichtung, im allgemeinen einseitig zu Lasten der Wirtschaft, gegenüber; vielfach sind dabei die Grenzen der wirtschaftlichen Belastbarkeit der Unternehmen bereits überschritten, so daß sich z. B. für ausländische Investoren gerade wegen dieser Belastungen zunehmend die Frage nach der Attraktivität des Standortes Bundesrepublik stellt. Allein die aus gesetzlichen Bestimmungen erwachsenden Personalzusatzkosten sind in der Bundesrepublik von 1966 bis 1978 von 19 % auf 32 % des direkten Entgeltes gestiegen.

  Hinzu kommt das oft paradoxe Resultat, daß eine Überspannung des Netzes sozialer Sicherung in Wirklichkeit zu Nachteilen für diejenigen führt, die ursprünglich be-

günstigt oder geschützt werden sollten. Hierzu gehören z. B. die überzogenen Vorschriften des Kündigungs- oder Mieterschutzes, die Nivellierung von Lohngruppen und ähnliche sozial begründete Maßnahmen. Das wird auch darin sichtbar, daß heute jede D-Mark mehr Lohn bei dem Arbeitnehmer nur noch zu rund 0,40 DM mehr Netto-Einkommen führt, beim Arbeitgeber aber einen Mehraufwand von 1,60 DM verursacht, zweifellos eine der Ursachen des zunehmenden Rationalisierungsdruckes.

– Insgesamt haben sich für die deutschen Unternehmen durch die Entwicklung der Arbeitskosten einschließlich solcher überproportionalen Steigerung des sogenannten „zweiten Lohnes" und durch die Aufwertung der D-Mark die Wettbewerbsgrundlagen grundlegend verschlechtert. Dadurch wird vor allem der Export gefährdet, auf den die deutsche Industrie gerade im Interesse der Aufrechterhaltung der vorhandenen Beschäftigungsmöglichkeiten so dringend angewiesen ist. Um so gefährlicher ist es, wenn gegenwärtig die Gefahren, die sich aus der Spitzenposition der deutschen Wirtschaft im internationalen Arbeitskostenvergleich ergeben können, bagatellisiert werden.

Ich glaube, dies verdeutlicht einige der Anforderungen, die heute an die Anpassungs-, Reaktions- und Lernfähigkeit von Unternehmen gestellt werden.

II. Generelle Frage der Lernfähigkeit von Institutionen

Das Erkennen von Strukturwandlungen – seien sie technologisch, ökologisch oder in veränderten Bedarfsstrukturen begründet – wird dabei zunehmend erschwert durch eine Fülle sich überdeckender wirtschaftlicher Erscheinungen, z. B. Inflation und Arbeitslosigkeit, die vor Jahren noch vielfach so dargestellt wurden als gäbe es hier eine Wahlmöglichkeit zwischen zwei Übeln. Hinzu kommt eine zunehmende Politisierung wirtschaftlicher Vorgänge, die den Blick für Realitäten trüben und notwendige Anpassungen verzögern bzw. bewährte Einrichtungen gefährden. Auch die Erhaltung sinnvoller Institutionen ist ein Teil eines positiven Lernprozesses.

Wie kaum jemals zuvor, haben aber auch die wirtschaftspolitischen Ereignisse der letzten Jahre gezeigt, daß der Glaube an die unbegrenzte Machbarkeit und Steuerbarkeit wirtschaftlicher Verläufe zur Illusion geworden ist.

Machiavelli hat durchaus recht, wenn er in seinem „Il Principe" den Vergleich anstellt, daß es „Krankheiten gibt, die im Anfangsstadium zwar schwer zu erkennen, aber noch relativ leicht zu heilen sind, die im fortgeschrittenen Stadium dann zwar leicht zu erkennen, aber nur noch schwer zu heilen sind." Dies gilt sicherlich auch für das politische und wirtschaftspolitische Geschehen. Wenn erst einmal durch allgemeine Hektik und Druck der öffentlichen Meinung ein Zugzwang entsteht, ist es meistens zu spät für vernünftige Lösungen. Die sozialpolitischen Einschnitte, die dann notwendig werden, fallen oft schmerzvoller aus als bei rechtzeitigem bzw. maßvollem Handeln – eine Erkenntnis, die sicherlich im Bereich der Politik aber auch von manchen Unternehmen als Lehre aus den kritischen Entwicklungen der Vergangenheit zu ziehen ist.

Lernfähigkeit zu praktizieren um wirtschaftliche oder soziale Fehlentwicklungen noch abzuwenden, ist also eine Zielsetzung, die für alle Institutionen einer freien Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung gleichermaßen gilt.

Das privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen im marktwirtschaftlichen System wird durch den Wettbewerb zu dieser Lernfähigkeit geradzu gezwungen, wenn es seine Existenz nicht gefährden will. Staatliche Bürokratie und Funktionärswirtschaft dagegen stehen nicht vor diesem systemimmanenten Zwang.

Neue Initiativen zu ergreifen und sich für neue Ideen und Entwicklungen offen zu halten, ist also für Unternehmen im marktwirtschaftlichen System eine Existenzvoraussetzung und nicht etwa eine Belastung, die man zu beklagen hätte. Damit soll auch Auffassungen widersprochen werden, wie denen von Galbraith und Burnham, daß moderne Organisationsformen – im Bereich der Wirtschaft vor allem die Großunternehmen – durch ein übertriebenes Sicherheits- und Statusdenken der „Manager" und „Technokraten" – wie es in dieser Terminologie heißt – erstarrt seien, und daß die Bereitschaft zum Eingehen von Risiken und zur Innovation nur noch gering sei. Es gibt genügend Beispiele praktisch bewiesener Risikobereitschaft und des Engagements im Unternehmen, unabhängig davon, ob es sich um mittelständische Eigentümer-Unternehmen oder um Kapitalgesellschaften unter Leitung beauftragter Unternehmer handelt. Übersehen wird vielfach der bemerkenswerte Umfang, in dem innerhalb von Großunternehmen der so häufig zitierte Strukturwandel z. B. durch Umwidmung vorhandener Kapazitäten auf ausschließlich privatwirtschaftlicher Grundlage bewältigt wurde. Von Innovationsträgheit oder Absage an den Fortschritt kann keine Rede sein. Sicherlich werden solche Prozesse durch die Schaffung zusätzlicher Kompetenzen für unternehmerische Dispositonen – so durch die erweiterte Mitbestimmung – nicht erleichtert. In diesem Zusammenhang wird zweifellos der Erfolg der notwendigen Lernprozesse für die gesamtwirtschaftliche Zukunft von entscheidender Bedeutung sein.

Zwischen staatlicher Verwaltung und der prvatwirtschaftlichen Aufgabe im Unternehmen besteht – wie gesagt – im Grundsatz kein Unterschied, auf veränderte Bedingungen mit neuen Initiativen reagieren zu müssen und aus den Erfahrungen der Vergangenheit zu lernen, um Fehler für die Zukunft zu vermeiden. Aber es is doch etwas wesentlich anderes, ob eine Institution den Sanktionen des Risikos und der Lenkung durch den Markt ausgesetzt ist oder ob finanzielle Auswirkungen mangelnder Weitsicht oder falschen Vorgehens auf die Gesamtheit der Bürger verteilt werden können.

Die derzeitige Situation der Rentenversicherung macht deutlich, wie sich Analyse- und Entscheidungsfehler staatlicher Stellen – allein schon von der Zahl der Betroffenen und den sozialpolitischen Auswirkungen her – im Vergleich zu denen privater Unternehmen als sehr viel gravierender erweisen. Ein bezeichnendes Beispiel ist die Fehlanalyse der künftigen Einnahmen als Grundlage der überzogenen Rentenreform von 1972.

Natürlich läßt sich in keiner Planung und Prognose der Irrtum vollständig ausschließen. Entscheidend aber ist, daß das privatwirtschaftlich geführte und unter den Sankionen von Risiko und Verlust stehende Unternehmen aus Gründen der Selbsterhaltung bemüht sein muß, die Bandbreite des Irrtums so klein wie möglich zu halten.

Unbestritten ist, daß es auch innerhalb der Unternehmen das Problem der Bürokratisierung gibt und daß mit zunehmender Größe die Hemmnisse für Innovation und den Prozeß der Umsetzung von Erfahrungen in praktisches Handeln wachsen.

Untersuchungen, wie sie z. B. Max Weber, Parkinson oder Drucker durchgeführt haben, zeigen sehr klar, daß Bürokratien aus sich heraus die Tendenz haben, unabhängig vom eigentlichen Aufgabenumfang zu expandieren. Große Organisationen verlieren damit u. U. die Fähigkeit zur rechtzeitigen Weichenstellung, z. B. auch dadurch, daß die individuelle Verantwortung bei einer Vielzahl von am Entscheidungsprozeß mitwirkenden Menschen nicht mehr klar umrissen ist oder bewußt auf das ,,Kollektiv" verlagert wurde, Sozialpolitische Erschwernisse in der Entscheidungsfindung wie auch die Infragestellung von Wertbegriffen wie ,,Leistung" und ,,Verantwortung" können ebenfalls dazu beitragen, solche Tendenzen zu verstärken.

Für die Führungs- und Steuerungsfähigkeit einer Institution kann aber die Größe auch insofern zum Problem werden, als bei plötzlichem Auftreten von Hindernissen ein Herumreißen des Ruders erst mit langer Verzögerung zur gewollten Richtungsänderung führt, oft sogar erst dann, wenn der Kurs schon wieder anders verlaufen sollte.

Das Umsteuern in der Modellpolitik der großen amerikanischen Automobilunternehmen unmittelbar nach der Energiekrise, charakterisiert durch die Überschrift eines Artikels in TIME vom 5. 4. 1976: „Too soon, too small", mag dafür einBeispiel sein. Man muß- dabei allerdings sehen, wie schwer es für jedes einzelne Unternehmen ist, in der Modellpolitik bzw. der gesamten Fahrzeugauslegung den richtigen Kurs zwischen der Scylla der noch bestehenden Käuferwünsche und der Charybdis der sich schon abzeichnenden gesetzlichen Bestimmungen zu finden. Dies ist das derzeit praktisch alle auf dem US-Markt präsenten Automobilunternehmen beschäftigende Problem, nachdem die US-Gesetzgebung hinsichtlich Energieeinsparung, Abgas- und Geräuschminderung völlig neue Rahmenbedingungen setzen werden.

III. Lernen aus Krisen – ein Instrument zur Vorbereitung auf mögliche Entwicklungen

Jedes Unternehmen steht grundsätzlich vor der Frage wie es die Lernfähigkeit im Interesse der schnellen Anpassung und Reaktion an veränderte Gegebenheiten sichern kann. Für ein „Lernen" in diesem Sinne gibt es sicherlich die verschiedensten Methoden und Quellen. Persönlich glaube ich, daß eine der wichtigsten Grundlagen, Erfahrungen und Erkenntnisse zu sammeln, die Beschäftigung mit der Geschichte ist. Ortega Y Gasset[1] schreibt in einer Abhandlung über das Geschichtsverständnis des Historikers Arnold Toynbee: „Angesichts der Unsicherheit des Kommenden ist das Arsenal unserer Mittel das, was bereits geschehen ist, und darum wenden wir den Blick zurück gerade deshalb, weil das der erste Blick nach vorne ist."

1 Ortega Y Gasset, Interpretation der Weltgeschichte.

Historisches Denken geschieht hier also nicht aus einer fortschrittsfeindlichen Haltung, sondern ist darauf gerichtet, Erkenntnisse über langfristige Zusammenhänge und Erfahrungen mit erlebten Risiken zu gewinnen, und zwar „aus Sorge um die Zukunft". Die Analyse historischer Abläufe kann durchaus Maßstäbe für unternehmerische Entscheidungen zur Bewältigung künftiger Aufgaben liefern, und die Entwicklung der Automobilindustrie gerade der letzten Jahre liefert dafür auch eine Fülle von konkreten Beispielen:

Die Automobilrezession 1974/75 mit einem Rückgang der deutschen Pkw-Produktion um über 20 % und einer Verminderung der Beschäftigtenzahl im gesamten deutschen Fahrzeugbau von annähenrd 70.000 im Tiefpunkt, im ersten Halbjahr 1975, war tatsächlich bereits der zweite scharfe Einbruch nach der lang anhaltenden aufwärtsgerichteten Entwicklung nach dem Kriege.

Schon 1966/67, in der ersten Krise, konnte allerdings aus einem Vergleich der langfristigen Trendkurven für die Pkw-Produktion in den USA und der Bundesrepublik der Analogieschluß gezogen werden, daß mit zunehmender Deckung des Motorisierungsbedarfs die Entwicklung auf dem deutschen Markt – ähnlich wie in den USA – zunehmend in stärkeren zyklischen Ausschlägen verlaufen würde.

Daimler-Benz z. B. hatte sich – auch in Übereinstimmung mit der für dieses spezifische Produkt geltenden „eigenen Konzeption" – frühzeitig auf eine Kapazitätspolitik eingestellt, die sich nicht am kurzfristigen Spitzenbedarf in Boomphasen, sondern an den langfristigen Marktmöglichkeiten ausrichtet. Auf der Basis dieser unternehmerischen Konzeption war es möglich, auch in der Rezession 1974/75 die Produktion noch zu steigern und jedes hektische Umsteuern, insbesondere im sozialen Bereich, zu vermeiden. Entlassungen und Kurzarbeit blieben unseren Mitarbeitern erspart. Daß dies andererseits nicht zu Lasten der langfristigen Expansion ging, zeigt die Zunahme der Mercedes-Produktion von 1965 bis 1977 um 130 % gegenüber einem Wachstum der gesamten deutschen Pkw-Fertigung im gleichen Zeitraum um 39 %.

Dies darf allerdings nicht zu der Annahme verleiten, es gäbe ein für alle Zeiten und alle Unternehmen geltendes Patentrezept. Im Grunde muß jedes Unternehmen für sich selbst die Frage nach dem richtigen Weg stellen, denn Erfahrungen, die das Unternehmen A macht, lassen sich auch nicht ohne weiteres auf das Unternehmen B übertragen. Jedes Unternehmen hat seine Eigengesetzlichkeit, eine eigene innere Struktur und eine eigene Unternehmens- und Produktphilosophie, die der pauschalen Anwendung allgemeiner Management-Regeln entgegenstehen.

Es ist m. E. eine der schwierigsten Aufgaben, insbesondere der verantwortlichen Führung, im Unternehmen gegenüber Mitarbeitern, Kunden, der gesamten Organisation, aber auch der Öffentlichkeit, das als richtig erkannte Konzept überzeugend darzulegen. Das ist dann um so schwieriger, wenn der allgemeine Zeitgeist noch in eine andere Richtung geht; bekanntlich hat es derjenige besonders schwer, der nicht zu den jeweils Gläubigen zählt, so wie Goethe im Faust sagt: „Verbiete wer, was alle wollen, der hat ins Wespennest gestört."

Es erfordert natürlich auch von den im Unternehmen Verantwortung tragenden Menschen einen besonderen Mut, in unpopulärer Weise gerade dann an das „Gesetz des zurückschwingenden Pendels" zu erinnern, wenn der Ausschlag zur Sonnenseite besonders stark ist, wie z. B. gegenwärtig in der Automobilkonjunktur, die nun schon im

dritten Jahr die wesentlichste Stütze der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ist. Der Nestor eines aufklärenden Wirtschaftsjournalismus, Walter Wannenmacher, hat diese Gesetzmäßigkeit besonders treffend mit dem Satz gekennzeichnet: „Es gibt kein Marktphänomen, das nicht in sich den Keim einer Tendenzumkehr trüge"[2].

So wichtig es einerseits ist, die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Analyse langfristiger Trends und zum Lernen aus Abläufen der zurückliegenden Zeit zu fördern, so wichtig ist es andererseits, eine überzogene Gleichschaltung des Denkens im Gesamtunternehmen zu vermeiden. Das Erarbeiten von Alternativen und der ständige Versuch, sich dann auch mit Engagement und Überzeugung für seine Auffassungen einzusetzen, ist m. E. eine der entscheidenden Voraussetzungen, um für neue Entwicklungen aufnahmefähig zu bleiben. Wichtige Unternehmensentscheidungen sind heute so komplex geworden, daß nur durch einen solchen Prozeß der umfassenden Meinungsbildung die vielfältigen Aspekte eines Problems offengelegt werden können. Falsche Wege und Entscheidungen kann ein Unternehmen wohl am ehesten dann vermeiden, wenn es auch *die* Antennen empfangsbereit hält, die warnende Indizien aufnehmen können und somit das gesamte Spektrum – also nicht nur Chancen, sondern auch Risiken – auf dem Radarschirm sichtbar machen. In der Euphorie des Erfolgs wird allzu leicht übersehen, daß es auch Punkte besonderer Gefährdung gibt.

Der Schöpfer von General Motors, Alfred P. Sloan, hat seine Führungsaufgabe im Unternehmen zum großen Teil darauf ausgerichtet und dies auch in seinem Buch, „My Years with General Motors"[3], sehr anschaulich beschrieben. Die Organisation ist für den notwendigen Prozeß der Diskussion z. B. zwischen Stab und Linie offenzuhalten, wobei es dann letztlich die Aufgabe der verantwortlichen Führungskräfte sei, bei schwierigen Entscheidungen innerhalb einer Gruppe, sich dem beschwerlichen Prozeß des „selling your ideas to others" zu unterziehen.

IV. Hemmnisse und bildungspolitische Bemühungen

Das Bemühen, dem Einzelnen im Unternehmen durch Information und inner- wie außerbetriebliche Bildungsarbeit die Voraussetzungen für ein Denken in übergeordneten Zusammenhängen zu bieten, stößt gerade im Großunternehmen auf eine Reihe von Hemmnissen, die es zu überwinden gilt.

Zum einen wird man sagen können, daß die horizontale Führung quer durch die Funktionsbereiche eines Unternehmens um so schwieriger wird, je größer dieses Unternehmen ist. Es war ja bereits eingangs erwähnt worden, daß die Frage der Führung sehr von der Unternehmensgröße abhängt. Jedes Unternehmen kommt auf seinem Wachstumspfad notgedrungen an einige kritische Zonen, in denen der Rahmen der bisherigen organisatorischen und finanziellen Möglichkeiten überschritten wird. Darum bedarf es

2 Wannemacher, W., Der Geduldete Kapitalismus, Düsseldorf 1964, S. 32.
3 Sloan, Alfred P., My Years with General Motors, New York 1969.

einer Zäsur und des Überdenkens der Methoden, nach denen bisher vorgegangen wurde.

Eine der wichtigsten Fragen und Probleme ist dabei, wie — trotz fortschreitender Arbeitsteilung und Spezialisierung — dennoch die Einheitlichkeit von Unternehmensziel und -führung gewährleistet und realisiert werden kann. Es ist eine allgemeine Erfahrung, daß mit zunehmender Größe und stärkerer Dezentralisierung innerhalb des Unternehmens Ressortziele absolutiert und zum Selbstzweck werden, was letztlich dazu führt, daß bei der Ausrichtung auf den Erfolg von Teilbereichen das unternehmerische Gesamtziel aus dem Blickfeld gerät. Hier gilt es, sowohl durch Maßnahmen auf Seite der Organisation als auch durch persönliche Information, Tendenzen zum Ressortpartikularismus abzubauen, gleichzeitig die Bereitschaft jedes einzelnen zu fördern und auch Erfahrungen unter einem fremden Blickwinkel anzunehmen.

Natürlich stößt man dabei auch auf psychologische Hemmnisse, und entsprechend dem Satz von Schiller: „Ein jeder Wechsel schreckt den Glücklichen", ist es ein durchaus bekanntes Phänomen, daß der Mensch zu starken Veränderungen widerstrebend gegenübersteht und sich wohler in ihm vertrauten Kategorien und in einer Umwelt fühlt, die ihn nicht ständig vor die Notwendigkeit von Wechsel und Anpasssung stellt.

Ein in praktisch allen Institutionen anzutreffendes Phänomen ist z. B. die Gewöhnung an den Erfolg mit der darin liegenden Gefahr der Lähmung der Initiative. Wenn sich wirklich kritische Entwicklungen einstellen, wird die Notwendigkeit von Tendenzänderungen nicht eingesehen, im Glauben, es gäbe so etwas wie eine automatische Fehlerkorrektur, die den Erfolg schon wieder gewährleisten werde.

Ein Beispiel dafür: Im Grunde stehen wir bereits seit einigen Jahren vor der Situation, daß die veränderten gesamtwirtschaftlichen Bedingungen, wie geringeres Wachstum mit zunehmenden Strukturproblemen, Umkehrung der Währungsrelationen oder eine grundlegende Veränderung der Terms of Trade nach der Ölkrise, einen Wandel im Anspruchsniveau erfordern.

Zu einer wirklichen Bereitschaft im Umdenken hat dies tatsächlich aber nicht geführt. Besonders deutlich wird dies z. B. in den zahlreichen Erklärungen zu dem irreführend verwendeten Begriff des sogenannten „Lohnverzichtes". Insofern gehört zur Lernfähigkeit von Institutionen auch die Bereitschaft zu erkennen, daß Erfolge immer wieder neu errungen werden müssen. Das dann auch wirklich in die Tat umzusetzen ist aber die eigentlich schwierige Aufgabe, insbesondere dann, wenn mit dem Hinweis auf das real Machbare auch Illusionen, Mythen und falsche Vorstellungen reduziert werden. Der schon zitierte Journalist Wannenmacher schreibt dazu: „Zerbrechen sie (die Mythen) bei dieser Gelegenheit, werden die Anhänger bitterböse. Es ist aber gut so. Besorgt das Zerbrechen erst die Geschichte, sind die Folgen schlimmer"[4]..

Führungsfähigkeit ist ja nicht gleichbedeutend mit der Fähigkeit, Konflikte zu vermeiden. In sehr pointierter Weise ist dies von zwei amerikanischen Phsychologen mit dem Satz umschrieben worden, daß „nette Kerle" schlechte Vorgesetzte sind[5]. Ich er-

4 Wannenmacher, W., Der Geduldete Kapitalismus, a. a. O., S. 10.

5 Mc Clelland und Burnham, Nette Kerle sind schlechte Vorgesetzte, in: Psychologie heute, April 1976, S. 68.

wähnte schon den mühsamen Prozeß, Grupppenentscheidungen auf den richtigen Weg zu führen; und gerade bei unpopulären Entscheidungen, die tiefe Einschnitte mit sich bringen, soll man nicht glauben, daß eine „Kollektivierung der Entscheidung" nun etwa reibungsloser zu einem Generalkonsens darüber führt, was an schmerzhaften Eingriffen notwendig ist; und es ist ja ein ebenso bekanntes Phänomen, daß einzelne Mitglieder einer Gruppe dazu neigen, die Meinung der Mehrzahl anzunehmen, selbst wenn sie ursprünglich aufgrund eigener Erfahrungen eine andere Ansicht vertreten haben.

Damit soll keineswegs gesagt sein, daß Teams grundsätzlich eine nicht Erfolg versprechende Organisationsform darstellen, weil die Gruppenmitglieder zur Konformität neigen; aber sie sind andererseits auch kein Allheilmittel und Patentrezept, zumal Gruppen in bestimmten Situationen dazu neigen, einfach durch Ausweitung, d. h. Flucht nach vorn oder Abwälzung auf andere, entstandene Schwierigkeiten und Probleme zuzudecken, anstatt sie offen auszutragen und einer Lösung zuzuführen. Die Scheu vor den daraus erwachsenden Unannehmlichkeiten ist sehr oft die Ursache vieler falscher Beschlüsse.

Mit diesen wenigen Bemerkungen sollte nur gesagt werden, daß es eine Reihe organisatorischer und im Wesen der Menschen liegender Hemmnisse gibt. Dort müßten die Bildungsaktivitäten *im* Unternehmen und die Bemühungen von Institutionen *außerhalb* der Unternehmen ansetzen. Ich meine dabei nicht ausschließlich jene betrieblichen Maßnahmen, die sich auf die Aus- und Weiterbildung und die Vermittlung von Fachwissen beziehen; das ist eine eminent wichtige und, wie ich meine, schon bisher von den Unternehmen mit hohem finanziellen und individuellen Einsatz wahrgenommene Aufgabe. Ich denke an Maßnahmen zur Steigerung des Angebotes und der Qualität der Ausbildungsplätze, an Modellversuche mit dem sogenannten Berufsgrundbildungsjahr oder an Aktivitäten der Abiturientenausbildung in der Wirtschaft. Ein wesentliches Ziel ist es dabei, den Absolventen eine breite berufliche Grundbildung und eine möglichst vielseitig verwendbare Qualifikation zu vermitteln, die die persönliche Mobilität erhöhen und das Sich-Einstellen auf neue Situationen erleichtern.

Die Unternehmen haben im übrigen niemals einen Zweifel daran gelassen, daß sie bereit sind, ihren Beitrag zur Lösung der schwierigen Ausbildungs- und Beschäftigungssituation, insbesondere bei Jugendlichen, zu leisten. Daimler-Benz hat allein in den vergangenen zwei Jahren das Angebot an Lehrstellen um über 30 % gesteigert und beschäftigt derzeit fast 6000 Auszubildende.

Darüber hinaus geht es mir vor allem aber auch um jene Bildungsarbeit, die sich auf die Entwicklung der Persönlichkeit und der Führungsfähigkeit im Ganzen bezieht. Sie hat das Ziel, über das notwendige und unentbehrliche Fachwissen hinaus, den Blick für übergeordnete Zusammenhänge zu erweitern und das Denken im Sinne gesellschaftlicher Gesamtverantwortung zu fördern.

Bei Daimler-Benz war es gerade den besonderen Bemühungen und der Initiative von Dr. Schleyer zu verdanken, daß dieser Persönlichkeitsbildung seit Jahren in den Daimler-Benz-Ausbildungszentren Lämmerbuckel und Lautenbach ein hoher Rang eingeräumt wurde. Insgesamt haben in 20 Jahren über 300 000 Kursteilnehmer die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Hause genutzt.

Diese unternehmensinternen Aktivitäten zur Persönlichkeitsbildung finden durch eine Vielfalt von Institutionen außerhalb der Unternehmungen eine sinnvolle Ergän-

zung. Einrichtungen wie z. B. das Universitätsseminar der Wirtschaft, das jetzt sein 10-jähriges Jubiläum begeht, und das durch die Initiativen von Ludwig Vaubel so wirkungsvolle Unteratützung findet, die Baden-Badener Unternehmergespräche oder international die bekannte „Sloan School, MIT", um nur einige Beispiele zu nennen, haben sich der für die Vermittlung von Erfahrungen und Erkenntnissen so wichtigen Aufgabe beruflicher Aus- und Weiterbildung verschrieben. Unternehmen brauchen Führungskräfte, die in weitestem Sinne gebildet sind, die Zusammenhänge über den unmittelbaren Aufgabenbereich hinaus sehen und einordnen können. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um dann auch bei komplexer werdenden Problemen Entscheidungen treffen und die unternehmerische Verantwortung tragen zu können.

Ich bin zuversichtlich, daß die Unternehmen auch künftig in ihrem Rahmen die Voraussetzungen für diese Lern-, Führungs- und Verantwortungsfähigkeit erhalten können. Es bleibt zu hoffen, daß von Weitsicht, Rationalität und Lernfähigkeit auch diejenigen geleitet werden, die über die den Unternehmen von außen gesetzten Rahmenbedingungen bestimmen.

Die moderne Führungsaufgabe im Spiegel von Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung — am Beispiel der Hoechst AG

Von Erhard Bouillon

1. Hoechster Grundsätze sind kein Sonderfall

Die Niederschrift von Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung ist in den vergangenen Jahren in vielen Unternehmen erfolgt oder als Versuch in Gang gekommen. Es ist eine reizvolle Aufgabe, die verschiedenen Grundsätze vergleichend zu untersuchen.

Unter dem Gesichtspunkt des Unternehmensverständnisses ist dies bereits eingehend geschehen[1]. In dieser Analyse ist auch ein erster Versuch zu Fragen des Menschenbildes, des Führungsstils und der Motivation gestartet worden. Dieser Versuch scheint es mir wert, fortgesetzt und vertieft zu werden.

In der Zeit vor der gesellschaftspolitischen Herausforderung unserer Gesellschaft, die mit den ausgehenden 60er Jahren begann, war fast durchgängig in schriftlichen Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung das Harzburger Modell Pate gestanden. In den neueren Texten jedoch ist das Leitbild der Führung komplexer geworden. Bislang verwendet man häufig den Begriff der kooperativen Führung als Verklammerung für all diese Versuche. Er gibt jedoch nicht viel her, wenn man möglichst operationale, das heißt in der Praxis brauchbare Aussagen über das Leitbild der Führung erhalten will.

Eine weiterführende Untersuchung der inhaltlichen Leitbilder der Führung in den neueren Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung wäre darauf angewiesen, daß die betreffenden Unternehmen zusätzlich zu dem meist sehr knapp gehaltenen Text ihrer Grundsätze Erklärungen darüber abgeben, warum sie die Grundsätze fixiert haben, was sie damit bezwecken (Anwendungskonzeption) und wie sie es im einzelnen meinen (inhaltliche Kommentierung).

1 Vgl. Horst Albach, Welche Aussagen lassen Führungsgrundsätze von Unternehmen über die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen zu? in: Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F., Bd. 88, Berlin 1976, S. 739 ff.

Als eine derartige, für weiterreichende Bemühungen vielleicht hilfreiche Erklärung sollen die folgenden Ausführungen verstanden werden. Am Beispiel der Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung der Hochst AG soll der Versuch unternommen werden, aus den Text-Aussagen das Leitbild der Führung herauszudestillieren und hierbei über den Text hinausgehende Begründungen und Absichten zu erläutern.

Gerade diese Aussagen werden oft von Mitarbeitern und Lesern zu Recht vermißt. Wenn man jedoch unter dem heilsamen Zwang steht, Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung knapp zu halten, dann muß zwangsläufig alles „Fett" abgeschält werden, und übrig bleiben nur die ohne Begründung im Raum stehenden Aussagen, die manchmal als „dürres Gerippe" empfunden werden.

Die Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung der Hoechst AG sind in einem drei Jahre beanspruchenden abgestuften Beratungsprozeß von mehreren hundert Mitarbeitern verschiedenster Führungsebenen zunächst entwickelt und geprüft und erst nach einem Informationsvorlauf für alle Vorgesetzten endgültig verabschiedet und an die gesamte Belegschaft verteilt worden.

Wenn ich im folgenden meine Ausführungen auf dieses konkrete Projekt der Hoechster Grundsätze beziehe, so kann man hierbei sicher davon ausgehen, daß diese Grundsätze für viele ähnliche Bemühungen in anderen Unternehmen stehen und von ihrer Absicht her bestimmt kein Einzel- oder Sonderfall sind.

2. *Vor welchen Fragen steht eine Unternehmensleitung, die den Auftrag zur Formulierung von Grundsätzen stellt?*

Wenn eine Unternehmensleitung beschließt, schriftliche Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung von ihren Mitarbeitern entwickeln zu lassen, sie in den zuständigen Gremien zur Beratung bringt und schließlich verabschiedet, dann müssen die Verantwortlichen natürlich Vorstellungen darüber haben, warum sie dies tun, dann müssen sie den inhaltlichen Wegweiser so weit vorbestimmt haben, daß wenigstens die Himmelsrichtung für den Aufbruch angegeben wird. Und dann sind sie sich in der Regel auch bewußt, daß dieser Versuch, dieser Aufbruch, eingebunden ist in ein Gesellschafts- und Unternehmensverständnis, dessen Konturen sie zu kennen glauben.

Die Gründe für den Projektauftrag im Jahr 1974 möchte ich nur kurz streifen. Die inhaltliche Route hingegen möchte ich genauer beschreiben; dies ist natürlich nicht möglich, ohne vorab – und auch zwischendurch als Ausblick – die gesellschafts- und unternehmenspolitische Landschaft zu beschreiben, in der wir uns bewegen.

3. *Die Gründe für das Projekt*

Stellt man sich am Beginn eines derartigen Projektes die Frage, ob es notwendig und zweckmäßig ist, Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung schriftlich festzulegen, dann fällt die Antwort keinesfalls eindeutig aus. Eine gehörige Portion Skepsis schwingt zunächst mit. Man sieht die Chancen, aber man erkennt auch Risiken in diesem Versuch.

Beschäftigt man sich länger und intensiver mit diesem Problem, dann wächst die Zuversicht und sie kann sogar zu einem Punkt kommen, wo man sich fragen muß: Gibt es überhaupt eine andere Chance? Und überdies hat man nicht die Wahl zwischen Grundsätzen und keinen Grundsätzen. Wir sind in unserem Zusammenleben auf Grundsätze angewiesen und leben nach ihnen. Man kann die Frage nur dahingehend stellen, ob man schriftlich fixierte Grundsätze mit der Gefahr der bürokratischen Erstarrung wünscht. Diese Frage ist durchaus ernst zu nehmen und deshalb sei kurz auch von den Risiken die Rede. Es kann einem Projekt nur nützen, wenn seine Erfolgschancen so realistisch wie möglich beurteilt werden. Nicht wenige unserer politisch gutgemeinten Reformen sind daran gescheitert, daß sie zu unrealistisch angesetzt waren; sei es, daß das Anspruchsniveau zu hoch war, sei es, daß das Tempo zu hoch angeschlagen wurde. Die Skepsis gegenüber dem Versuch der schriftlichen Niederlegung wurde in unsereren internen Beratungen auf drei Kernthesen zurückgeführt:

– Schriftliche Grundsätze können idealistisch überhöht ausfallen. Die tägliche Praxis steht dann möglicherweise in ständigem offenkundigen Widerspruch zu ihnen.
– Schriftliche Grundsätze können Anlaß bieten für nicht endende und schließlich fruchtlose Diskussionen und halten die Mitarbeiter möglicherweise von ihren praktischen Aufgaben ab.
– Man kann Menschen durch ein Papier nicht ändern. Und wer nicht mitziehen will, wird sich möglicherweise nicht an die schriftlichen Grundsätze halten.

Ich möchte mich an dieser Stelle nicht weiter mit dieser skeptischen Haltung auseinandersetzen, sondern sogleich die Kerngründe dafür nennen, welche letztlich zugunsten unseres Versuchs den Ausschlag gaben. Aber man muß wissen, daß diese Skepsis weit verbreitet ist und manchmal tief sitzt. Die bejahenden Argumente lassen sich wie folgt umreißen:

– Ein Unternehmen muß sich gegenüber der Belegschaft und der Öffentlichkeit darstellen und erklären.
– Jede Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung bewirkt direkt oder indirekt eine Verbesserung der Produktivität des Unternehmens.
– Führung und Zusammenarbeit ist auch erlernbar und konditionierbar.

Letzteres bedeutet natürlich von vornherein, daß man die Zusammenhänge zur Organisationsentwicklung, zu den prägenden Signalen, welche eine Unternehmensleitung setzt, und zur überzeugungskräftigen Bildungsarbeit im Unternehmen sah und die Verbindung bewußt herstellen wollte.

Zu berücksichtigen ist auch, daß es häufig Motivbündel sind, die für eine Entscheidung den Ausschlag geben, und daß natürlich in einem Gremium, dem mehrere Personen angehören, die Akzente bei den einzelnen Motiven unterschiedlich sein können. So betont der eine eher den humanitären Aspekt, der andere eher den Effizienz-Aspekt. Daß es allerdings gewagt ist, diese beiden Gesichtspunkte auseinanderzudividieren, hat Hanns Martin Schleyer in seiner Schrift „Das soziale Modell“ zutreffend formuliert[2]: „Die menschliche Komponente im wirtschaftlichen Schaffen zur Geltung zu bringen, ist immer wichtig – übrigens auch ökonomisch. . . Vom Menschlichen im Betrieb sozusagen abzusehen, ist rückschrittlich, human wie betriebswirtschaftlich. . . Der Mitarbei-

2 Hanns Martin Schleyer, Das soziale Modell, Stuttgart 1973, S. 18.

ter ist, – man darf es, wenn keine Sentimentalität dabei ist, ruhig so sagen, – menschlich angenommen. Eine Schranke ist gefallen, die noch vor kurzer Zeit unübersteigbar schien. . . Dieser Sozialvorgang bedingt eine Änderung des Führungsstils."

Auch ich bin davon überzeugt, daß gekonnte Zusammenarbeit, anständige Behandlung, richtige Führung und gutes Betriebsergebnis durchaus Hand in Hand gehen können und über weite Strecken deckungsgleich sind.

4. Der gesellschafts- und unternehmenspolitische Entwicklungstrend

Ein Blick auf die gesellschafts- und unternehmenspolitische Szenerie belehrt uns, daß diese Deckungsgleichheit in Zukunft immer zwangsläufiger wird. Deshalb sind Führung und Zusammenarbeit geradezu zu einer Herausforderung für uns geworden.

Wer sich über seinen Standort im Unternehmen und den Standort des Unternehmens in der Gesellschaft bewußt werden will, sollte nicht strikt zwischen gestern, heute und morgen unterscheiden. Wir können diesen Standort wohl nur dynamisch formulieren, weil ein Unternehmen nichts Statisches ist, sondern immer in Bewegung ist; am Absatzmarkt, am Arbeitsmarkt, am Kapitalmarkt und an den übrigen Bezugsmärkten tut sich tagtäglich etwas. Und auch die einzelne Person wächst, reift, altert und ändert sich.

Hilfreicher ist es deshalb, die Linien zu beschreiben, denen diese Prozesse im Zeitablauf folgen. Das kann hier nur andeutungsweise geschehen. Denken wir an die voranschreitende Arbeitsteilung in unserer Gesellschaft, an ihre Verdichtung, an die zunehmende Komplexität und an die dadurch erschwerte Überschaubarkeit. Denken wir an den wachsenden Bildungsstand breiter Bevölkerungsschichten, an die zunehmende Dominanz geistiger Arbeit gegenüber der Handarbeit und an die bei geistiger Arbeit zwangsläufig geringe äußere Kontrollmöglichkeit. Denken wir – entgegen allen Rationalisierungsverteufelungen – daran, daß uns die Maschinen immer mehr die Routinearbeiten und die Wiederholarbeiten abnehmen und unsere Produktionsprozesse damit am Ende menschenwürdiger machen. Auf die Unternehmen übertragen und auf Mitarbeiter umformuliert führt dies zu Entwicklungen, die uns in der Beschreibung von Lauterburg recht drastisch vor Augen stehen[3]:

„Der Weg führt fort von Organisationen, in denen jeweils ein bestimmter Mitarbeiter in Einzelverantwortung einer bestimmten Aufgabe fest zugeordnet ist, und weg von Organisationen, in denen jeweils ein bestimmter Mitarbeiter einer bestimmten Anzahl anderer Mitarbeiter übergeordnet ist. Der Weg führt hin zu Organisationen, in denen jeweils Gruppen von Mitarbeitern in kollektiver Verantwortung bestimmten Aufgabenkomplexen zugeordnet sind, und hin zu Organisationen, in denen Steuerung und Kontrolle nicht weisungsbefugten Einzelpersonen, sondern beratenden Gremien übertragen sind. So fremd uns das aus unserer heutigen Sicht anmuten mag – das ist die Achse, auf der wir uns langsam aber sicher bewegen: Weg von fixierten, „eindimensionalen" Aufgaben, hin zu wechselnden, „mehrdimensionalen" Aufgaben – weg von Spezialisie-

3 Christoph Lauterburg, Auf dem Wege zu Kooperation und Partizipation, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 152, vom 7. 7. 1977.

rung und Einzelarbeit, hin zu Rollentausch und Teamarbeit – weg von Einzelverantwortung und Fremdsteuerung, hin zu kollektiver Verantwortung und Selbststeuerung in Gruppen."

5. Der Stellenwert der Zusammenarbeit wird höher

In dieser Skizzierung mag ein Stück Sozial-Utopie angelegt sein. Aber der Hinweis von Lauterburg, daß wir auf diesem Weg schon weiter fortgeschritten sind, als uns bewußt wird, ist aus der reflektierten Praxis in den Unternehmen nur allzu berechtigt. Gerade diese Zusammenhänge hat die intensive Beratungsarbeit an den Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung in Hoechst zutage gebracht. Dies hat sogar dazu geführt, daß wir in der Bezeichnung und Gliederung dieser Grundsätze von dem ursprünglichen Arbeitstitel „Führungsgrundsätze" zu der Überschrift „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung" übergegangen sind. Dabei verstehen wir unter Zusammenarbeit die allgemeine Kategorie: Arbeitsbeziehungen in alle Richtungen; horizontal, vertikal und diagonal. Führung hingegen ist die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in vertikaler Hinsicht. In einem komplexen modernen Großunternehmen kann der Stellenwert der horizontalen Arbeitsbeziehungen nicht hoch genug veranschlagt werden. Denken wir nur an die Matrix-Organisation, bei der durch die Aufteilung in Ressorts und Geschäftsbereiche bereits Arbeitsbeziehungen geschaffen sind, bei denen der Ressort-Leiter und der Leiter des Geschäftsbereichs zunächst einmal auf kollegialer Ebene zueinander in Beziehung treten. Keiner ist dem anderen hierarchisch über- oder untergeordnet. Dies gilt auch für andere Gliederungsformen, z. B. wenn man zusätzlich noch eine Regionalgliederung in die Organisation einbezieht. Bekannt ist die Problematik schon längst in den Stab/Linien–Beziehungen. Und selbst die kleinste Organisation lebt in der Alltagsarbeit des einzelnen Büros, des Betriebes, der Abteilung letztlich gerade von dem Funktionieren der Arbeitsbeziehungen unter den Kollegen.

Natürlich sind diese horizontalen Arbeitsbeziehungen durch Führungspersonen und Führungsentscheide in jeder hierarchisch gegliederten Organisation gesteuert. Aber diese Steuerung ist immer mehr ein „Führen an der langen Leine" und immer weniger ein „präzises Vorprogrammieren".

Vereinfacht ausgedrückt kann man behaupten, daß die hierarchiefreien Zonen der Zusammenarbeit wachsen und sich ständig vergrößern und daß hierdurch der Stellenwert der Führung zurückgehen wird. Auf der anderen Seite wird die hierarchisch festgelegte Führung als strategische Steuerung der Zusammenarbeit ihre Grundbedeutung bewahren. In der Ausführung wird sie sogar zu einer immer schwierigeren Aufgabe.

Die Selbststeuerung und der interne Abstimmungsbedarf werden immer wichtiger, der verbleibende Rest an Fremdsteuerung aber wird immer schwieriger.

Voll bewußt wird uns dies auch dann, wenn wir die moderne Gesetzgebung in das Blickfeld einbeziehen, wenn wir an die Auflagen auf dem Gebiet des Umweltschutzes, an die Sicherheitsvorschriften, an die werksärztliche Überwachung und an den Datenschutz denken. Dann wird deutlich, daß zu der eigendynamischen Entwicklung der Unternehmen zu stärkerer Komplexität und Verdichtung auf der horizontalen Arbeitsebene noch die politischen Abstimmungsprozesse hinzugekommen sind. Alle diese Aufgaben haben zu zuständigen Abteilungen in den Unternehmen geführt. Diese arbei-

ten eigenständig neben den Linien-Abteilungen und führen ihre Beratungs- und Kontrollaufgaben nahezu unabhängig durch: Die für Projektentwicklungen verantwortlichen Mitarbeiter müsssen deshalb viele Voten einholen und viele Unterschriften einsammeln, ehe sie mit ihrer Aufgabe weiterkommen.

6. Begriffe geben Auskunft über unser Bewußtsein

Wie nun haben wir diese Situation geistig verarbeitet? Über diese Frage geben uns die Begriffe, welche wir auf dem Gebiet der Zusammenarbeit und Führung verwenden, Auskunft. Begriffe entlarven bekanntlich das Bewußtsein. Nehmen wir ein Führungslehrbuch zur Hand, schauen wir in Seminar-Programme und hören wir uns selbst aufmerksam zu, dann entdecken wir so gängige Begriffe wie Zielsetzung, Erfolgskontrolle, Delegation, Dienstaufsicht, Beurteilung. Wir meinen jeweils damit eine Tätigkeit und eine Aufgabe des Vorgesetzten gegenüber seinem ihm unterstellten Mitarbeiter. Auf diese vertikale Sichtweise und Blickrichtung sind wir in unseren Begrifflichkeiten auf dem Gebiet der Zusammenarbeit und Führung programmiert. Begriffe auf der horizontalen Ebene der Zusammenarbeit, wie z. B. Konsultation, Überzeugung, Hilfeleistung oder Vertrauen, klingen uns als Praxisschilderung der Unternehmen noch reichlich fremd, wenn nicht gar versponnen. Diese Begriffe müssen zum Teil noch gefunden werden, sie sind noch nicht eingebürgert, aber in der Praxis der Unternehmen längst gelebt.

Wir haben bei unseren Vorarbeiten versucht, diese Begriffe aus der Praxis heraus zu entwickeln. In einem besonderen Kapitel über die Zusammenarbeit haben wir dann diese allgemein für die horizontalen Arbeitsbeziehungen geltenden Verfahrensregeln aufgestellt. Es war ein bescheidener Versuch, und wir sind uns bewußt, daß wir begrifflich immer noch weit hinter der Realität herhinken.

7. Nichts funktioniert ohne Entsprechung von Rechten und Pflichten

Eine wichtige Erkenntnis dieser Bemühungen war es, daß man bei einer wohlfunktionierenden Zusammenarbeit durch die Befragung der Beteiligten sehr schnell ermitteln kann, daß zwischen ihnen eine Art von Gleichgewicht der Leistungen und Beziehungen besteht. Nicht in jedem Augenblick und bei jeder Kleinigkeit muß ein Nutzen herausspringen; aber auf mittlere Sicht legt jeder Wert darauf, daß er selbst bei der Arbeitsbeziehung auch seinen Nutzen oder eine sonstige Annehmlichkeit erhält. Nachteilen müssen also Vorteile gegenüberstehen, Belästigungen müssen durch Annehmlichkeiten kompensiert werden, und man könnte ganz allgemein sagen: Pflichten müssen Rechte gegenüberstehen. Oft spielt sich dieser Austausch unausgesprochen ab. Manchmal aber kann man auch genau beobachten, wie jemand einen anderen erst „herumkriegen" muß. Dann spielen sich Überzeugungsprozesse ab. Und weil es meist nicht mit Befehl und Anweisung geht, wird eine besondere Form der Erwachsenen-Pädagogik eingesetzt. Man macht dem anderen den Nutzen einer bestimmten Handlung einsichtig. Man muß ihm „auf die Sprünge helfen". Diese Vorgänge spielen sich natürlich nicht nur auf

intellektueller Ebene ab. Sympathie und Antipathie spielen eine große Rolle, die Gefühle schwingen mit. Jeder weiß z. B. aus Erfahrung, daß er sich mit dem Arbeitspartner leichter tut, wenn er ihn nicht nur durch das Telefonat kennt, sondern ihn einmal zum persönlichen Kennenlernen aufgesucht hat. Jeder weiß, daß der Partner eher mitzieht, wenn man ihn bittet oder fragt, und daß er sich eher verweigert und verschließt, wenn man ihm einfach befiehlt oder sagt. Und wenn man schon etwas direkt sagen muß, dann doch am besten mit Begründung. Und wer einen anderen braucht, verpflichtet ihn sich am besten durch eine vorherige Gefälligkeit. All dies sind Banalitäten für denjenigen, der mit seinen Kollegen gut zu Rande kommt. Aber es sind zugleich Grundregeln, gegen die häufig verstoßen wurde, wenn eine Zusammenarbeit mit Reibungen verbunden ist. Die gleichgewichtige Ausformulierung von „Rechten" und „Pflichten" schien uns bei den Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung deshalb besonders wichtig.

8. Die Führungsaufgabe erhält durch die Aufwertung von Arbeitsgruppen einen neuen Akzent

Es mag verblüffen, wenn ich bei dem Versuch, die moderne Führungsaufgabe zu charakterisieren, zuerst in großer Breite auf die gewachsene Bedeutung der horizontalen Arbeitsbeziehungen eingehe. Jedoch scheint mir dieser Vorlauf notwendig, weil gerade durch diese Entwicklung die Führungsaufgabe einen neuen Akzent erhalten hat. Denn es sind ja nicht nur die von mir bereits angeführten formal-organisatorischen Querverbindungen im Betrieb, also das organisatorische Verbundsystem; hinzu kommen die häufig nur durch Absprachen begründeten und in keinem Organigramm erkennbaren Arbeitskreise, Projektgrupppen, bis hin zu den durch gemeinsame Sachinteressen verbundenen Freundeskreisen. Man könnte hier den allgemeinen Begriff der Arbeitsgruppe benutzen, die ihren Zusammenhalt ja letztlich unter den verschiedensten Gesichtspunkten erfahren kann.

Nimmt man die formelle Arbeitsgruppe in der Gestalt einer Abteilung oder eines Betriebes, dann ist uns der gruppenbezogene Umriß der Führungsaufgabe längst geläufig: Der Vorgesetzte hat zunächst die Gesamtaufgabe zu zergliedern und aufzuteilen, sie einzelnen zur Durchführung zu überantworten und letztlich die Ergebnisse wieder zu verknüpfen. Zwischen diesen beiden Vorgängen werden Mitarbeiter tätig. Die Zusammenführung dieser Mitarbeiter im Hinblick auf die Verknüpfung der Ergebnisse ist die ungleich schwierigere Aufgabe gegenüber der Aufteilung von Aufgaben am grünen Tisch. Und diese Zusammenführung ist um so schwieriger, je weniger die jederzeitige Kontrolle und das allgegenwärtige Zusehen des Vorgesetzten möglich sind. Er ist auf das angewiesen, was man bislang unter dem Stichwort der Delegation versteht, nämlich der Überantwortung von Aufgaben zur selbständigen Erledigung im Rahmen der vorgegebenen Grenzmarken. Aber immer weniger sind die Aufgaben so aufteilbar und so eindimensional, daß man einfach Einzelaufgaben auf einzelne Personen zuordnen kann. Immer häufiger stehen wir vor der Situation, daß Vorgesetzte eine komplexere Aufgabe einem größeren Kreis von teilzuständigen Mitarbeitern zur gemeinschaftlichen Erledigung überweisen müssen, also eine Art von Kollektiv-Delegation

durchführen müssen. In diesem Fall verlagert sich die Aufgabe des Vorgesetzten von der Einzelberatung und vom Individualgespräch zur gruppendynamischen Beobachtung und zur Gesprächsführung in Gruppen. Dies sind sehr verschiedene Dinge. Für die Steuerung von Gruppen ist es z. B. viel wichtiger, die Hemmnisse für den Erfolg der Gruppenarbeit aus dem Weg zu räumen und im übrigen den Prozeß sich selbst zu überlassen, während bei der Einzelberatung das gute Zureden und das gezielte Verstärken der Triebkräfte möglich und auch wirkungsvoll ist. Können wir beim Einzelgespräch noch darauf vertrauen, daß jeder Vorgesetzte in seinem Leben immer wieder Situationen ausgesetzt war, in denen er Erfreuliches und Unerfreuliches unter vier Augen mit den passenden Worten an den Mann bringen mußte, so ist die Situation der Gruppenführung eine viel weniger gewohnte; sie ist auch in Schulen und Hochschulen nie erlernt worden.

Was sich hier als Schwierigkeit darstellt, verstärkt sich noch bei der Steuerung derjenigen Gruppen, welche nicht formell unterstellt sind, sondern beispielsweise als Projektgruppe mit Teilnehmern aus den unterschiedlichsten Arbeitsbereichen eines Unternehmens besetzt sein kann. Auch für diese Gruppe gilt ganz allgemein, daß ihr Erfolg letztlich davon abhängt, daß sie von einer hierarchisch zuständigen Stelle eingesetzt und unterstützt wird und notfalls Rückendeckung erhält. Aber wie häufig ist der gemeinsame Vorgesetzte all dieser Teilnehmer der Projektgruppen erst ganz oben in der Unternehmensspitze ausfindig zu machen. Oft fehlt schon das Bewußtsein dafür, daß es in der Zwischenebene für manche Projektgruppen überhaupt keinen gemeinsamen Vorgesetzten gibt. Diese Gruppen sind dann bei ihrer Arbeit oft alleingelassen, geraten unter Umständen in das Kompetenzgerangel der nur teilzuständigen Zwischeninstanzen und bleiben mit ihrer Arbeit stecken. Derartige Projektgruppen verlangen deshalb eine Führung an der ganz langen Leine von der obersten Stelle aus. Die Mittel dieser Führung sind wiederum andere als diejenigen, die der direkte Vorgesetzte zur Steuerung einer Arbeitsgruppe an der mittleren Leine benutzen muß. Hier spielen die Signale der obersten Führung an die Zwischeninstanzen oft eine maßgebliche Rolle.

Die Zusammenführung der Mitarbeiter in den verschiedensten Spielarten der horizontalen oder diagonalen Zusammenarbeit ist die eigentlich neue Herausforderung an die Führungskräfte. Sie verlangt zusätzlich zur fachlichen Qualifikation eine Führungsqualität, die als Menschenführung zwar allgemein umrissen werden kann, aber doch eine gehörige Portion organisationspsychologisches Know how beinhaltet. Und dies ist auch eine Frage der Bildung.

Diese Akzentverschiebung hat weitreichende Konsequenzen für alle Vorgesetzten. Sie sind in ihrer Führungsqualität nicht mehr primär danach zu beurteilen, wie sehr sie sich selbst ins rechte Licht rücken und wie sehr sie selbst ihre Ellenbogen gebrauchen, sondern sie sind primär danach zu beurteilen, wie sie es schaffen, daß die ihnen zugeordneten Mitarbeiter die geforderte Leistung bringen. Führungsleistung ist insoweit die Fähigkeit, Leistungen bei anderen erzeugen zu können und dies wiederum mit dem besonderen Akzent auf der Teamleistung gegenüber der früher sehr viel stärker abverlangten Individualleistung.

Wir haben dies in unseren Grundsätzen zum Ausdruck gebracht.

Ob es in der Praxis gelingen wird, gerade diese entscheidenden Kriterien handlich

und brauchbar zu machen, wird über den Erfolg der Anwendung von Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung mitentscheiden.

9. Gruppenarbeit ist ein gemeinschaftlicher Lernprozeß

Die vielfältigen Erfahrungen mit Arbeitsgruppen lehren uns, daß eine erfolgreiche Gruppenarbeit immer ein erfolgreich verlaufener gemeinschaftlicher Lernprozeß ist. Arbeitsgruppen scheitern in der Regel, wenn nicht dieses offene Lernverständnis zugrunde liegt und in den Gesprächen und in der Arbeit „gemauert" wird.

Welch gehörige Portion Pädagogik jedem einzelnen Teilnehmer einer erfolgreichen Arbeitsgruppe abverlangt wird, ist uns inzwischen bewußt geworden. Welche Abstrahlung dies jedoch auf die wichtige Funktion des Vorbildes hat, bleibt häufig verborgen; selbst wenn man grundsätzlich genau weiß, daß das Vorbild eine prägende Bedeutung hat. Wenn vorbildhaftes Verhalten nämlich bedeutet, daß man das, was man anderen abverlangt, selbst an den Tag legt, dann ist vorbildhaftes Verhalten immer mehr dadurch gekennzeichnet, daß der Vorgesetzte selbst sich als Lernender darstellt und nicht eine Position einnimmt, in der er selbst sich als fertig und allwissend versteht. Wer nicht alles weiß als Vorgesetzter, gibt sich keine Blöße. Wer als Vorgesetzter alles besser weiß, braucht keine Menschen zu seiner Unterstützung, sondern Maschinen. Und für die meisten Vorgesetzten gilt, daß sie gleichzeitig wiederum sich in einer Rolle als geführter Mitarbeiter und als Kollege bewegen, wo es primär auf Lernwilligkeit und Lernfähigkeit ankommt. Vorbildhaftes Verhalten ist insoweit immer ein glaubwürdiges und gereimtes Verhalten, und man sollte sich deshalb in der Rolle des Führenden immer so verhalten, wie man es in der Rolle des Geführten auch vertreten könnte. Hier kehrt die Erkenntnis der Entsprechung von Rechten und Pflichten für die funktionierende Zusammenarbeit wieder. Es ist nur allzu menschlich, daß man in diesen beiden Rollen versucht ist, mit zweierlei Maß zu messsen. Die Aufgabe eines Führungsleitbildes jedoch ist es, den Mitarbeitern bewußt zu machen, daß auf die Dauer und für alle zweierlei Maß nicht möglich ist. Führen und Sichführenlassen müssen deshalb in einem „Verhaltensreim" stehen. Diesem Zusammenhang tragen die Hoechster Grundsätze insoweit Rechnung, als für alle Führungsaufgaben nicht nur die Pflichten des Vorgesetzten, sondern zugleich auch die Pflichten des geführten Mitarbeiters aufgeschrieben sind. Erst die Verzahnung dieser beiden Pflichtenkreise, die man spiegelbildlich ja auch als Anspruchskreise sehen kann, gewährleistet eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Führung.

10. Pädagogische Akzente liegen auch in den Einzel-Führungsinstrumenten verborgen

Bei der Führung von Arbeitsgruppen und in der Gestaltung der Teamarbeit tritt eine stark pädagogische Komponente von Führung und Zusammenarbeit besonders hervor. Sie ist jedoch ebenso in den uns wohlbekannten Führungsinstrumenten zur Bewältigung von Einzel-Führungssituationen angelegt. Denn für alle Führungssituationen gilt:

die Selbsterkenntnis und die Eigensteuerung ist eine wichtige Voraussetzung für die mit der Führung gewollte Fremdsteuerung. Erfolgreiche Führung beruht oft darauf, daß der Vorgesetzte es versteht, den Prozeß der Eigensteuerung bei seinen Mitarbeitern anzustoßen und aufrechtzuerhalten.

Der Beurteilungsvorgang zum Beispiel wird treffender, wenn man das Selbstbild des Beurteilten mit dem Fremdbild des Vorgesetzten konfrontiert und sich gemeinsam über die Abweichungen unterhält. Dann tritt auch deutlicher zutage, daß letztlich das Mitarbeitergespräch im Anschluß an den Beurteilungsvorgang der Persönlichkeitsfindung und der Persönlichkeitsentwicklung des Beurteilten dient und alle weiteren Maßnahmen von diesem Befund ausgehen müssen.

Es ist auch ein bewährtes Mittel zur Überprüfung des eigenen Informationsstandes und des eigenen Verständnisses, es anderen zu erklären. Erst wenn man etwas, das man verstanden zu haben glaubt, auch anderen verständlich machen kann, hat man es mit Sicherheit wirklich verstanden. Schon diese Erkenntnis müßte Vorgesetzte dazu bringen, auf den empfangenen Informationen nicht selbst sitzenzubleiben. Wenn sie sie weitergeben, verstärkt sich auch für sie selbst die Gewißheit, einen Zusammenhang richtig verstanden zu haben.

Jede Erfolgskontrolle läßt sich als Lernhilfe verstehen, jede Zielsetzung ist immer dann am ehesten gewährleistet, wenn sie als pädagogischer Ansporn gemeint ist und nicht über- oder unterfordert. Partizipation ist nichts anderes als der Wunsch der Mitarbeiter, gefragt zu werden und durch eigene Überlegung zu einem Ergebnis zu kommen.

Die Beachtung all dieser Zusammenhänge wird oft unter dem Schlagwort der Motivation gefordert. Dieser Begriff ist hilfreich, solange man erkennt, daß die Motivation kein eigenständiges spezielles Führungsinstrument ist, sondern die Anwendung der einzelnen Führungsinstrumente insgesamt als eine pädagogische Gesamtaufgabe gesehen werden muß.

Die moderne Führungsaufgabe hat mehr mit Pädagogik und mehr mit Lehren und Lernen zu tun als uns bisher bewußt ist. Moderner Führungsstil ist am ehesten als pädagogischer Führungsstil zu charakterisieren. Eine moderne Führungskraft muß etwas Ähnliches sein wie ein Coach, ein Trainer.

Eine Führungsaufgabe wird bewältigt, wenn es dem Vorgesetzten gelingt, eine Arbeitssituation möglichst in eine Lernsituation zu verwandeln, die Arbeitsmotivation in eine Lernmotivation zu überführen und wenn ein Mitarbeiter ein Erfolgserlebnis als die Bestätigung eines Lernvorgangs empfinden kann.

11. Es gibt keinen Patentführungsstil für die Hoechst AG

Im Zusammenhang mit den Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung wird von Mitarbeitern manchmal die Frage gestellt. ob denn an all den Aussagen zur Führung und Zusammenarbeit nicht so etwas wie ein Hoechster Führungsstil ablesbar sein müßte.

Hier sind Anklänge an die in der Literatur beschriebenen verschiedenen Führungsstile herauszuhören. Die idealtypische Unterscheidung von autoritärem, kooperativem

und demokratischem (besser soziokratischem) Führungsstil ist zur Grobcharakterisierung eines Entwicklungstrends brauchbar; sie versagt aber, wenn in einem Unternehmen tausende von verschiedenen Menschen in verschiedenen Situationen mit verschiedenen Aufgaben betraut sind. Dies soll die folgende Abbildung verdeutlichen.

	Autokratischer Bereich = selbst tun	Kooperativer Bereich = gemeinsam tun	Soziokratischer Bereich = andere bzw. die Mehrheit tun lassen
Problemsuche und Problemfindung	idealtypischer autoritärer Führungsstil	idealtypischer kooperativer Führungsstil	idealtypischer Laissez-faire-Führungsstil
Problemanalyse und Problemberatung			
Problemlösung und Entscheidung			
Kontrolle der Durchführung der Problemlösung			

Es wird wohl nur selten gelingen, daß für einen gesamten Problemkreis, also für die Phasen der Problemfindung, der Problemanalyse, der Entscheidung und der Kontrolle der Problemlösung ein Verhalten nur im autoritären, nur im kooperativen oder nur im soziokratischen Feld angesiedelt sein kann.

Wir hielten es für hilfreicher, in einer verfassungsähnlichen Niederlegung von Verhaltensgrundsätzen die Orientierung für die verschiedensten denkbaren Situationen zu ermöglichen.

Über die Mixtur der verschiedenen Führungsgrundsätze, Methoden, Instrumente und Techniken im Einzelfall muß jede Führungskraft selbst entscheiden. Jeder Fall verlangt seine eigene Zusammensetzung in den Verhaltensweisen.

Man kann Führungskräften die Entscheidung nicht abnehmen, auch nicht durch die besten Führungsgrundsätze.

Aber man kann sie ausrüsten für ihre Entscheidungen. Dies sollen und wollen unsere Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung bewirken.

Lernprozesse im Rahmen der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung

Von Erwin Grochla *

I. Die Analyse betrieblicher Lernprozesse als betriebswirtschaftliches Erkenntnisproblem

Die Unternehmung als offenes, sozio-technisches System agiert heute in einer zunehmend komplexen und dynamischen Umwelt. Dies konfrontiert sie mit dem permanenten Problem, sich im Hinblick auf ihre oberste Maxime – Systemerhaltung – und die effiziente Erreichung ihrer technisch-ökonomischen und sozialen Ziele den stabilitäts- und effizienzgefährdenden Entwicklungen der Umwelt anpassen zu müssen[1].

Der ständig auf die Unternehmung einwirkende Anpassungsdruck macht es notwendig, sich theoretisch mit dem Verlauf der Anpassungsprozesse von Unternehmungen auseinanderzusetzen. Hierbei ist es im Sinne einer dynamischen Betrachtung des Unternehmungsverhaltens von besonderem Erkenntnisinteresse, eine detaillierte Analyse der diesem Anpassungsvorgängen zugrundeliegenden Lernprozesse vorzunehmen[2]. Mittelpunkt einer derartigen Analyse sollte dabei vor allem die Klärung der Frage sein, wie die für die unternehmungsspezifischen Anpassungsentscheidungen verantwortlichen Aktionsträger dazu kommen, diesen Entscheidungen bestimmte Informationen als relevant zugrunde zu legen, während sie andere dagegen ausschließen.

Die Analyse der sich innerhalb der Unternehmung vollziehenden Lernprozesse muß in Anbetracht der verschiedenartigsten Aktionsfelder der Unternehmung – Mitarbeiter, Kunden, Konkurrenten, Lieferanten, Staat, Verbände etc. – grundsätzlich auf eine

* Meinem Mitarbeiter, Herrn Dr. Axel Eckhardt danke ich für die Unterstützung bei der Vorbereitung dieses Beitrages.

1 Vgl. Grochla, Erwin, Systemtheoretisch-kybernetische Modellbildung betrieblicher Systeme, in: Systemtheorie und Betrieb, hrsg. von E. Grochla, H. Fuchs und H. Lehmann. Opladen 1974, S. 11 ff.; Szyperski, Norbert, Interdependenzen und Komplexität von Anpassungs- und Lernaufgaben der Unternehmung, in: ZfO, 38. Jg. 1969, S. 59.

2 Vgl. Kappler, Ekkehard, Systementwicklung – Lernprozesse in betriebswirtschaftlichen Organisationen, Wiesbaden 1972, S. 18 ff.

Vielzahl von Objektbereichen ausgerichtet sein. Hier soll der Objektbereich der organisatorischen Strukturanpassung in den Vordergrund gestellt werden, da die Vorgänge der organisatorischen Strukturierung in erheblichem Maße in die anderen Aktionsbereiche der Unternehmung hineinwirken und dort den für ein effizientes Agieren der Unternehmung in der Umwelt erforderlichen Ordnungszusammenhang schaffen. Ausgehend von der These, daß die Prozesse der organisatorischen Gestaltung ohne die Berücksichtigung von Lernvorgängen nicht adäquat erklärt und beeinflußt werden können[3], ist dabei vor allem eine Analyse der betrieblichen Lernprozesse im Rahmen der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung vorzunehmen, zumal sich an diesen die Notwendigkeit lebenslangen Lernens in der Wirtschaft besonders anschaulich erkennen läßt.

II. Die Organisationsplanung und Organisationsentwicklung als Objektbereich betrieblicher Lernprozesse

Organisationsplanung und Organisationsentwicklung werden als Gestaltungskonzeptionen in neuerer Zeit zunehmend diskutiert. Sie sind bezüglich ihres voneinander abweichenden Gegenstandsbereiches und ihrer verschiedenartigen Ziele grundsätzlich unterschiedlich zu betrachten. Hinsichtlich der in ihrem Rahmen ablaufenden Lernprozesse lassen sie jedoch wesentliche Übereinstimmungen erkennen.

1. Die Organisationsplanung

1.1 Konzeption und Ziele der Organisationsplanung

Die Konzeption der Organisationsplanung baut auf einem instrumentalen Organisationsbegriff auf, der die Organisation als System von intendiert dauerhaften Verhaltens- und Funktionsregeln zur Sicherung der betrieblichen Aufgabenerfüllung (Organisationsstruktur) versteht. Ihr kommt heute, vor allem im Hinblick auf

- die steigende Veränderungsrate der internen und externen Gestaltungsbedingungen, etwa in Form einer Verkürzung der Produktlebenszyklen, einer Beschleunigung des technischen Fortschritts, gesetzlicher Veränderungen etc. und
- den Einstellungswandel zu den bekannten Organisationsformen in Wissenschaft und Praxis

zunehmende Bedeutung zu. Gegenstand der Organisationsplanung ist in erster Linie die fundierte Vorbereitung, gedankliche Vorwegnahme und rationale Konzipierung

3 Vgl. Blohm, Hans, Wege zu einem problemadäquaten Wissenschaftsziel der Organisationslehre, in: Wissenschaftliche Betriebsführung und Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für O. Schnutenhaus, hrg. von W. Kroeber-Riel und C. W. Meyer, Berlin 1969, S. 27 ff.

von Systemen organisatorischer Verhaltens- und Funktionsregeln[4]. Durch Organisationsplanung erfolgt dabei eine Einbindung der zu treffenden organisatorischen Gestaltungsentscheidungen in das unternehmungspolitische Instrument der Planung, wodurch die Organisation als Instrument der Unternehmungsführung erst die ihr gebührende Stellung im Rahmen der Unternehmungsstrategie und -politik erhält.

Die der Organisationsplanung zugrundeliegende Zielsetzung kann unmittelbar aus ihrem Gegenstandsbereich abgeleitet werden. Ihr Hauptziel besteht darin, eine situationsadäquate und unter technisch-ökonomischen sowie sozialen Gesichtspunkten effiziente Organisationsstruktur zu schaffen, die auf der einen Seite die erforderliche Stabilisierung des betrieblichen Ordnungsgefüges gewährleistet, auf der anderen Seite aber auch die erforderliche Anpassungsfähigkeit besitzt, um den Erfolg der Unternehmung in der Gesamtwirtschaft sowie die Entfaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter zu sichern[5]. Ein weiteres Ziel der Organisationsplanung ist – abgeleitet aus dieser Hauptzielsetzung – darüber hinaus auch darin zu sehen, den komplexen Prozeß der Schaffung und Einführung einer Organisationsstruktur selbst möglichst effizient zu gestalten, d. h. eine situationsadäquate und durch einen vergleichsweise geringen Ressourcenaufwand gekennzeichnete Gestaltungsstrategie einzuschlagen.

Will eine Unternehmung die genannten Ziele durch eine Organisationsplanung erreichen, sind von ihr eine Reihe von Anforderungen zu beachten. Im einzelnen kann eine Organisationsplanung dann als effizient angesehen werden[6], wenn

– nicht lediglich ad hoc disponiert, sondern *langfristig* und *systematisch* geplant wird, um einerseits die Organisationsstruktur auf die langfristigen Entwicklungen in der Umwelt abstimmen und andererseits durch entsprechende unternehmungspolitische Maßnahmen langfristig die Entwicklung der Unternehmung im Hinblick auf die organisatorischen Notwendigkeiten steuern zu können
– nicht nur reagiert wird, sondern organisatorische Probleme und Lösungsmöglichkeiten *antizipiert* werden, um durch die Früherkennung der Gestaltungsnotwendigkeiten organisatorische Krisen weitgehend vermeiden und die erforderlichen Strukturierungsmöglichkeiten rechtzeitig und ohne Zeitdruck einleiten zu können
– nicht nur sporadisch, sondern *permanent* geplant wird, um die im Interesse der Unternehmungsziele erforderlichen strukturellen und personellen Anpassungsmaßnahmen in verträglicher Dosis halten zu können
– sichergestellt ist, daß die Planung ausreichend *flexibel* ist, um kurzfristigen, nicht antizipierten Situationsänderungen angepaßt werden zu können und
– eine *Abstimmung zu den anderen Teilbereichen der Unternehmungsplanung* erfolgt.

4 Dieser Begriff der Organisationsplanung deckt sich weitgehend mit dem von Bleicher, Knut, Unternehmungsentwicklung und Organisationsplanung, in: ZfO, 45. Jg. 1976, Teil II, S. 107.

5 Vgl. Grochla, Erwin, Unternehmungsorganisation – Neue Ansätze und Konzeptionen, Reinbek bei Hamburg 1972; sowie Grochla, Erwin, Aktuelle Strukturierungskonzeptionen in der Organisationslehre, in: Elemente der organisatorischen Gestaltung, hrsg. von Erwin Grochla, Reinbek bei Hamburg 1978.

6 Vgl. Grochla, Erwin, Organisationsplanung und -entwicklung als permanente Aufgabe der Unternehmensführung, in: Organisationsplanung und Organisationsentwicklung – Theorie und Praxis, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 182, Dortmund 1977, S. 10.

1.2 Die Bereiche der Organisationsplanung

Im Hinblick auf die Lösung organisatorischer Gestaltungsprobleme gilt es zwei Arten von Gestaltungsentscheidungen, und zwar
- *strukturelle Gestaltungsentscheidungen* über eine situationsadäquate und effiziente Organisationsstruktur sowie
- *strategisch-dispositive Gestaltungsentscheidungen* über eine situationsadäquate und effiziente Vorgehensweise zur Schaffung und Einführung einer derartigen Organisationsstruktur

zu treffen. Beide Arten von Gestaltungsentscheidungen sind im Rahmen der Organisationsplanung sowohl
- auf einer etwas generelleren, längerfristig orientierten Ebene im Sinne einer *Rahmenplanung* als auch
- auf einer konkret situationsbezogenen Ebene im Sinne einer *projektbezogenen Detailplanung*

gedanklich vorzubereiten. Durch Zusammenführung dieser Aspekte ergeben sich daher, wie auch die folgende Abbildung 1 verdeutlicht, vier Bereiche der Organisationsplanung.

	Rahmenplanung	Detail- bzw. Projektplanung
Strukturelle Gestaltungsentscheidungen	strukturelle Rahmenplanung	strukturelle Detail- bzw. Projektplanung
Strategisch-dispositive Gestaltungsentscheidungen	strategisch-dispositive Rahmenplanung	strategisch-dispositive Detail- bzw. Projektplanung

Abb. 1: Bereiche der Organisationsplanung

(1) Die strukturelle Rahmenplanung

Gegenstand der strukturellen organisatorischen Rahmenplanung ist die gedankliche Vorwegnahme bzw. rationale Konzipierung derjenigen Verhaltens- und Funktionsregeln, durch die eine effiziente Erfüllung der betrieblichen Aufgaben für die Zukunft sichergestellt werden kann. Sie hat daher die Funktion, die Organisationsstruktur längerfristig mit den Entwicklungen der Umwelt und der Unternehmung abzustimmen und zu harmonisieren. Durch eine strukturelle Rahmenplanung muß letztlich gewährleistet werden, daß die Organisation der Unternehmung die „Kontinuität" verleiht, „die sie befähigt, inmitten der Umweltdynamik und -varianz überleben zu können[7]".

Die strukturelle Rahmenplanung enthält, da die Entwicklungen der Umwelt in aller Regel mit einem erheblichen Maß an Ungewißheit verbunden sind, naturgemäß lediglich relativ grobe Festlegungen bezüglich der erforderlichen Strukturierungsmaßnah-

7 Vgl. Bleicher, Knut, Unternehmungsentwicklung und Organisationsplanung, a. a. O., S. 107.

men. Sie umfaßt im Sinne einer Formulierung von strukturellen organisatorischen Zwischenzielen daher im wesentlichen die Erarbeitung der grundlegenden organisatorischen Strukturierungsprinzipien, wie etwa die Fixierung
- der Art der Aufgabenspezialisierung (z. B. funktional oder divisional)
- des grundsätzlich anzustrebenden Ausmaßes der Automatisierung
- des grundsätzlich anzustrebenden Ausmaßes der Mitarbeiterpartizipation etc.

(2) Die strategisch-dispositive Rahmenplanung

Gegenstand der strategisch-dispositiven Rahmenplanung ist die längerfristige Fixierung der grundsätzlichen Vorgehensweise bzw. der generellen Richtlinien für das Vorgehen bei der Bewältigung organisatorischer Gestaltungsaufgaben. Ihr kommt die Funktion zu, eine Rahmenvorgehensweise zu entwickeln, die auf die angestrebte strukturelle Rahmenkonzeption sowie die Unternehmungsphilosophie abgestimmt ist und eine gewisse Kontinuität im Gestaltungsvorgehen der Unternehmung gewährleistet. Hierzu hat sie zum einen z. B. Festlegungen darüber zu treffen,
- welche Gestaltungsträger für die Erfüllung der organisatorischen Gestaltungsaufgaben grundsätzlich einzusetzen sind,
- welche Organisationsform grundsätzlich für die Durchführung organisatorischer Gestaltungsvorhaben zu wählen ist,
- in welchem Ausmaß generell die betroffenen Systemmitglieder an der organisatorischen Gestaltung zu beteiligen sind etc.

Darüber hinaus fällt in ihren Aufgabenbereich aber auch die Erarbeitung genereller Richtlinien zur Koordination der Aufeinanderfolge der organisatorischen Einzelprojekte, was etwa in Form der Festlegung von Projektprioritäten geschehen kann.

(3) Die strukturelle Detail- bzw. Projektplanung

Die strukturelle Detail- bzw. Projektplanung vollzieht sich im Rahmen der durch die strukturelle Rahmenplanung vorgegebenen Orientierungsdaten. Sie beinhaltet die Planung der zur Verwirklichung der angestrebten organisatorischen Grundkonzeption erforderlichen strukturellen Einzelmaßnahmen und umfaßt etwa Entscheidungen darüber,
- wie die Divisionen und Zentralbereiche bei einer angestrebten Divisionalisierung konkret voneinander abzugrenzen sind,
- welche Systemmitglieder im Hinblick auf eine generell vorherrschende Partizipationstendenz konkret an welchen Entscheidungen zu beteiligen sind,
- welche Aufgabenerfüllungsprozesse bei einer grundsätzlich angestrebten Automatisierung konkret maschinellen Aktionsträgern zu übertragen sind etc.

Kennzeichnendes Merkmal der strukturellen Projektplanung ist ihre konkrete Situationsbezogenheit. Für sie haben aufgrund ihrer relativ kurzfristigen Perspektive die Gestaltungsbedingungen daher in aller Regel den Charakter unveränderbarer Gestaltungsrestriktionen, an denen die Strukturierungsentscheidungen auszurichten sind.

(4) Die strategisch-dispositive Detail- bzw. Projektplanung

Die strategisch-dispositive Detail- bzw. Projektplanung knüpft unmittelbar an die strategisch-dispositive Rahmenplanung an. Sie hat die Funktion, die generellen Vorgehensrichtlinien für die organisatorische Gestaltung im Hinblick auf die sich aus der Komplexität, Neuartigkeit, Dringlichkeit sowie Reichweite der konkreten Gestaltungsaufgabe ergebenden Anforderungen und unter Beachtung der in der Unternehmung vorhandenen Problemlösungskapazität sowie der gesetzlichen Mitbestimmungsrechte der Systemmitglieder zu spezifizieren und die Art und Weise des Vorgehens im Einzelprojekt zu determinieren. Im einzelnen beinhaltet die strategisch-dispositive Projektplanung daher etwa Festlegungen darüber,
- welche Gestaltungsträger konkret mit der Erfüllung der projektbezogenen Gestaltungsaufgaben zu betrauen sind,
- in welcher Weise die Zusammenarbeit der Gestaltungsträger im Einzelprojekt geregelt werden soll,
- welche Gestaltungstechniken zur Bewältigung der Gestaltungsaufgabe konkret zum Einsatz zu bringen sind,
- wie etwaige Konflikte bzw. Widerstände im Rahmen des einzelnen Gestaltungsprojektes geregelt werden sollen etc.

1.3 Die Träger der Organisationsplanung

Als Träger der Organisationsplanungsaufgaben kommen grundsätzlich
- das Management,
- interne Organisationsspezialisten,
- externe Organisationsspezialisten sowie
- Mitarbeiter der betroffenen Fachbereiche

in Betracht. Die organisatorische Rahmenplanung dürfte hierbei jedoch in aller Regel ausschließlich in den Aufgabenbereich des Managements fallen, das sich bei der Erfüllung dieser Aufgabe allerdings von Fall zu Fall durch externe Organisationsspezialisten ergänzen läßt[8]. Diese hochrangige Trägerschaft ergibt sich vor allem aus der engen Kopplung der organisatorischen Rahmenplanung mit anderen wichtigen und potentiell „organisationswirksamen" betrieblichen Planungsbereichen, wie etwa der Absatz-, Investitions- und Personalplanung[9]. Sie hat ihre entscheidende Ursache nicht zuletzt aber auch in der inneren Verknüpfung der Organisationsplanung mit der ohnehin in den Aufgabenbereich des Managements fallenden Wahl bestimmter Unternehmungsstrategien[10].

8 Vgl. hierzu auch die empirischen Befunde von Thom, Norbert, Zur Effizienz betrieblicher Innovationsprozesse, Köln 1976, S. 514 ff.

9 Vgl. Vöros, Leopold, Organisationsplanung, in: Organisationsleiterhandbuch, hrsg. von Alfred Degelmann, 2. Aufl., München 1968, S. 1 433.

10 Vgl. hierzu im einzelnen Kubicek, Herbert/Thom, Norbert, Umsystem, betriebliches. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Erwin Grochla und Waldemar Wittmann. 4. Aufl., Bd. 3, Stuttgart 1976, Sp. 4002 ff.

Bezüglich der projektbezogenen Organisationsplanungsaufgaben ist demgegenüber eine Delegation an nachgeordnete Stellen oder Abteilungen, etwa interne Organisationsspezialisten oder Mitarbeiter der betroffenen Fachbereiche die Regel. Häufig wird zur Bewältigung organisatorischer Gestaltungsprojekte auch eine teamorientierte Organisationsform geschaffen, die die Bildung eines Planungsteams aus internen und externen Organisationsspezialisten sowie Mitarbeitern der betroffenen Fachbereiche vorsieht, zu denen in bestimmten Phasen des Planungsprozesses ein kompetenter Entscheidungsausschuß aus Mitgliedern des Managements sowie repräsentative Informationsgruppen aus Mitarbeitern der geplanten Bereiche hinzutreten[11].

2. Die Organisationsentwicklung

2.1 Konzeption und Ziele der Organisationsentwicklung

Die Konzeption der Organisationsentwicklung (Organization Development)[12] und die mit ihr in engem Zusammenhang stehende Konzeption des geplanten organisatorischen Wandels (Planned Organizational Change)[13] erfassen – im Gegensatz zu der vorwiegend auf die organisatorische Strukturierung betrieblicher Gesamt- und Subsysteme bezogenen Konzeption der Organisationsplanung – Verhaltensänderungen auf der Ebene des Individuums und Änderungen seines sozialen Beziehungsfeldes in der Unternehmung. Den Ausgangspunkt der Organisationsentwicklung bildet die Annahme, daß das Verhalten der Systemmitglieder entscheidend durch ihre Einstellungen, Rollenerwartungen, Normen und Bedürfnisse geprägt sei; hierauf aufbauend steht in ihrem Mittelpunkt der Versuch, durch Gruppentraining, Rollenspiele und Action Research Programme eine Änderung der Einstellungen und des Verhaltens der Systemmitglieder, zumindest aber der leitenden Systemmitglieder, herbeizuführen. Zugrunde liegt diesem Versuch die Absicht, die Systemmitglieder zu befähigen, die anstehenden organisatorischen Gestaltungsprobleme besser lösen zu können, so daß die Organisationsentwicklung letztlich als strategische Alternativkonzeption verhaltenstheoretischer Prägung zur Lösung des Problems der organisatorischen Gestaltung interpretiert werden kann.

11 Vgl. Förster, Günter, Organisationsplanung und Organisationsentwicklung in der Praxis einer internationalen Industrieunternehmung, in: Organisationsplanung und Organisationsentwicklung – Theorie und Praxis, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 182, Dortmund 1977, S. 30 ff.

12 Vgl. hierzu vor allem Bennis, Warren G., Organization Development – Its Nature, Origins and Prospects, Menlo Park, Cal. (u. a.) 1969; French, Wendell L. / Bell, Cecil, Organization Development – Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, Englewood Cliffs, N. J. 1973; Friedlander, Frank/Brown, L. Dave, Organzation Development, in: Annual Review of Psychology, 25. Jg. 1974, S. 313–340; Gebert, Diether, Organisationsentwicklung – Probleme des geplanten organisatorischen Wandels, Stuttgart (u. a.) 1974.

13 Vgl. hierzu vor allem Bennis, Warren G., Changing Organizations, New York (u. a.) 1966; Dienstbach, Horst, Dynamik der Unternehmungsorganisation – Anpassung auf der Grundlage des „Planned Organizational Change"; Wiesbaden 1973; Lippitt, Ronald/Watson, Jeanne/Westly, Bruce, The Dynamics of Planned Change – A Comparative Study of Principles and Techniques, New York (u. a.) 1958.

Die globale Zielsetzung der Organisationsentwicklung kann in grober Vereinfachung wie folgt umrissen werden[14]:

1. Einerseits wird eine Humanisierung der Arbeitswelt, mehr Raum für Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung angestrebt. Den individuellen Bedürfnissen der Systemmitglieder ist hierbei verstärkt Rechnung zu tragen.
2. Andererseits geht es um die Steigerung der Leistungsfähigkeit einer Organisation, um mehr Flexibilität, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft, wobei insbesondere die Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation und Kooperation, die Versachlichung der Konfliktaustragung, die Schaffung eines Problembewußtseins und die Förderung der Kreativität der Systemmitglieder im Vordergrund zu stehen haben.

Neben dem Humanisierungsziel stellt die Organisationsentwicklung demzufolge also – was keineswegs verkannt werden darf – vor allem auch den Leistungsaspekt der Organisation in den Vordergrund[15]. Sie läßt sich dabei im wesentlichen von der zwar plausiblen, theoretisch aber aufgrund der Vielfalt intervenierender Variablen keineswegs geklärten Annahme leiten, daß die zunehmende Gewährung von Selbstentfaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz einen positiven Einfluß auf die Leistungsfähigkeit der Organisationsmitglieder ausübt.

2.2 Die Bereiche der Organisationsentwicklung

Ähnlich wie die Organisationsplanung greift die Organisationsentwicklung aufgrund ihrer Intention, die Systemmitglieder zu einer besseren Lösung der anstehenden Gestaltungsprobleme zu befähigen, sowohl in den strukturellen, als auch in den strategisch-dispositiven Bereich der organisatorischen Gestaltung ein, wenngleich sie auch ihrem Schwerpunkt nach vorwiegend auf den strategisch-dispositiven Bereich bezogen ist.

Im strukturellen Bereich der organisatorischen Gestaltung geht es ihr in erster Linie um die Einflußnahme auf die zu treffenden Strukturierungsentscheidungen bzw. die konkrete Organisationsstruktur als Ergebnis dieser Entscheidungen. Im Vordergrund dieses Bereiches der Organisationsentwicklung steht daher das Bemühen, das für die Strukturierungsentscheidungen erforderliche konzeptionelle Wissen der Gestaltungsträger auszuweiten. Parallel hierzu strebt die Organisationsentwicklung in diesem Zusammenhang auch eine Beeinflussung der Einstellungen und Werte der für die Strukturierungsentscheidungen verantwortlichen Gestaltungsträger in Richtung auf eine Befürwortung humanerer, z. B. organischer und teamorientierter Strukturen an.

Im Vordergrund des strategisch-dispositiven Teilbereichs der Organisationsentwicklung steht das Bestreben, auf das Gesaltungsvorgehen der Gestaltungsträger Einfluß zu nehmen. Die in diesem Bereich der Organisationsentwicklung zum Einsatz kommenden Maßnahmen der Einstellungs- und Verhaltensbeeinflussung sind daher vor al-

14 Vgl. Gebert, Diether, Organisationsentwicklung . . ., a. a. O., S. 11 und 16 ff.

15 Vgl. Haidekker, Dionys/Langosch, Ingo, Betriebswirtschaftliche Organisationsentwicklung – Ansätze zur Integration betriebswirtschaftlicher und verhaltensorientierter Organisationsarbeit, in: ZfO, 44. Jg. 1975, S. 336 f.

lem darauf abgestimmt, die Gestaltungsträger zu einer sachlichen Form der Konfliktaustragung, einer Offenheit in bezug auf die Zusammenarbeit mit anderen Gestaltungsträgern und einem kreativen Problemlösungsstil hinzuführen.

2.3 Die Träger der Organisationsentwicklung

Aufgrund seiner verhaltenstheoretischen Basis geht der Ansatz der Organisationsentwicklung von einem festen Konzept der Rollenverteilung für die als Träger der Organisationsentwicklung infrage kommenden Organisationsmitglieder aus. Primäre Rollenträger in diesem Ansatz sind

- der *Change Agent* und
- das sog. *Client System* (das geplante (Sub)-System)[16].

Diese sind gehalten, bei einem annähernd gleichen Machtverhältnis eng miteinander zusammenzuarbeiten[17], was letztendlich bedeutet, daß die betroffenen Organisationsmitglieder gleichgewichtig an der Durchführung organisatorischer Änderungen zu beteiligen sind.

Der Change Agent oder Änderungspromotor kann verkörpert werden von einem Individuum, einer Gruppe oder einer eigenständigen Organisation (z. B. einer externen Beratungsgesellschaft). Seine erste Aufgabe besteht darin, die Unternehmung mit der Realität zu konfrontieren, um ihr bewußt zu machen, daß aufgrund der veränderten Umwelt- und Betriebssituation ein organisatorischer Wandel notwendig ist. Er hat sodann bei der Formulierung der Änderungsziele für den geplanten Bereich mitzuwirken sowie die Vorgehensweise innerhalb des Änderungsprozesses zu konzipieren. Während des Änderungsprozesses treten schließlich an die Stelle der bisher vorherrschenden Beratungsaufgaben zunehmend Trainingsaufgaben[18].

Zu bestimmten Zeitpunkten können im Prozeß des organisatorischen Wandels weitere (sekundäre) Rollenträger auftreten. Hierzu gehört insbesondere der *Change Catalyst*, der die Funktion hat, Änderungen auszulösen, zu beschleunigen oder zu verlangsamen; er wirkt als Katalysator, Mittler oder Schlichter, steht dem Change Agent beratend zur Seite und räumt Differenzen zwischen dem Change Agent und dem Client System aus[19]. Dadurch, daß er sich entweder der Position des Change Agent oder der des Client System anschließt, wird das Machtgleichgewicht aufgehoben und der Prozeßfortschritt sichergestellt.

16 Vgl. Bennis, Warren G., Theorie und Methodik einer Anwendung der Verhaltenswissenschaft auf die Planung organisatorischer Änderungen, in: Elemente der organisatorischen Gestaltung, hrsg. von Erwin Grochla, Reinbek bei Hamburg 1978.

17 Vgl. Bennis, Warren G., Changing Organizations . . ., a. a. O., S. 83.

18 Zu den Funktionen des Change Agent vgl. Bennis, Warren G., Changing Organizations . . . , a. a. O., S. 114; Jones, Garth N., Planned Organizational Change – A Study in Change Dynamics, London 1968, S. 23; Margulies, Newton/Wallace, John, Organizational Change – Techniques and Applications, Glenview Brighton 1973, S. 141.

19 Zu den Funktionen des Change Catalyst vgl. Jones, Garth N., Planned Organizational Change . . . , a. a. O., S. 46 ff.; Mann, F. C./Neff, F. W., Managing Major Change in Organizations, Ann Arbor, Mich. 1961, S. 55.

III. Die Analyse der Lernprozesse im Rahmen der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung

1. Generelle Merkmale betrieblicher Lernprozesse

Ausgangspunkt der angestrebten Analyse von Lernprozessen im Rahmen der Organisationsplanung und -entwicklung muß eine kurze Charakterisierung der generellen Merkmale betrieblicher Lernprozesse sein, die sowohl die sich auf der Individualebene (der Ebene des einzelnen Systemmitgliedes) als auch die sich auf der kollektiven Ebene des Systems vollziehenden Lernprozesse einbezieht. Zugrunde zu legen ist hierbei eine von Wiener gegebene kybernetische Begriffsdefinition, in der Lernen als eine Form der Rückkoppelung interpretiert wird, bei der das Verhaltensschema eines Individuums oder aber eines Systems durch vorangegangene Erfahrungen abgewandelt wird[20]. Be-

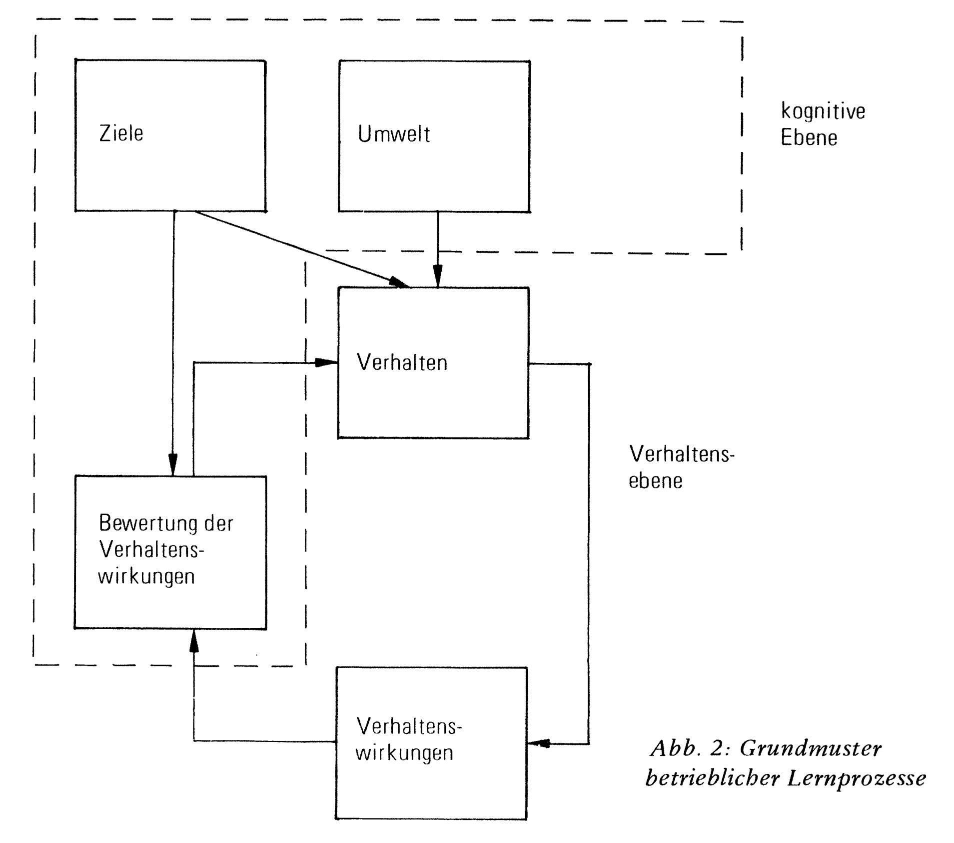


Abb. 2: Grundmuster betrieblicher Lernprozesse

20 Wiener, Norbert, Mensch und Menschmaschine. Frankfurt/M. und Berlin 1952, S. 63 f. Ähnliche Definitionen des Lernens finden sich bei Hilgard, E. R., Theories of Learning, 2. Aufl., New York 1956, S. 3; Steinbuch, Karl, Automat und Mensch – Kybernetische Tatsachen und Hypothesen, 3. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1965, S. 195; Stendenbach, F. J.: Lernprozesse, in: Wörterbuch der Soziologie, 2. Ausgabe, Stuttgart 1969, S. 628; Zypkin, J. S., Adaption und Lernen in automatischen Systemen – Ergebnisse, Probleme, Perspektiven, München-Wien 1966, S. 12 ff.

triebliche Lernprozesse lassen sich demzufolge, wie auch die folgende Abb. 2 zum Ausdruck bringt, als iterative Trial-und-Error-Prozesse kennzeichnen, in deren Rahmen als Folge der Umstrukturierung der Erfahrungen und kognitiven Orientierungspläne[21] sowie der Informationsbasis eine stufenweise Änderung des Verhaltens im Sinne einer Selektion des optimalen Verhaltens erfolgt.
Steuernder Einfluß auf diesen Prozeß der Verhaltensänderung bzw. -optimierung kommt dem Ausmaß zu, in dem die „ausprobierten" Verhaltensweisen dadurch belohnt (reinforced) werden, daß die angestrebten Ziele erreicht oder aber die aufgetretenen Störungen kompensiert worden sind[22]. Gemäß dem empirisch ermittelten "Law of Effect"[23] ist nämlich davon auszugehen, daß im Zuge des betrieblichen Trial- und Error-Lernens lediglich die als erfolgreich erachteten Verhaltensmuster dem aktuellen sowie zukünftigen Verhalten der Systemmitglieder bzw. des Systems zugrundegelegt werden. Zusammenfassend kann der iterative Verlauf betrieblicher Lernprozesse daher nun wie folgt dargestellt werden

- „Ausprobieren" bestimmter Verhaltensweisen
- Differenzierung und Selektion dieser Verhaltensweisen im Hinblick auf ihren Erfolg in der spezifischen Situation ihres Einsatzes
- Generalisierung der erfolgreichen Verhaltensweisen und Transfer auf ähnliche Situationen.

Anhand der genannten Teilschritte kann allerdings lediglich das Grundschema eines betrieblichen Lernprozesses verdeutlicht werden. Sein konkreter Verlauf ist jedoch in der Realität durch eine Vielzahl von spezifischen Bedingungsfaktoren geprägt, die damit entscheidenden Einfluß auf den Lernerfolg nehmen. Einige dieser Bedingungsfaktoren des Lernens, auf deren detaillierte Diskussion an dieser Stelle verzichtet werden muß, faßt überblickartig die folgende Abb. 3 zusammen.

endogene	exogene
– Lernmotivation – Intelligenz	– Gruppen- bzw. Organisationsstruktur
– physische Verfassung – Fähigkeiten	– Organisationsklima
– Einstellungen – Werte – Persönlichkeit	– Diskussionsbereitschaft innerhalb der Gruppe bzw. Organisation
– physiologische Fähigkeiten	– Machtverteilung

Abb. 3: Bedingungsfaktoren des Lernens[24]

21 Vgl. Tolman, E., C., Cognitive Maps in Rats and Men, in: Psychological Review, 55. Jg. 1948, S. 192.
22 Vgl. Kappler, Ekkehard, Systementwicklung . . . , a. a. O., S. 42.
23 Vgl. Thorndike, E. L., The Psychology of Learning – Educational Psychology, Vol. II. New York 1913, S. 4 und die Weiterentwicklungen bei Hull, C. L., Principles of Behavior, New York 1943, S. 71 und Skinner, B. F., The Behavior of Organisms. New York 1938, S. 21.
24 In Anlehnung an Haseloff, Otto W./Jorswieck, Eduard, Psychologie des Lernens – Methoden, Ergebnisse, Anwendungen, Berlin 1970, S. 260. Vgl. hierzu auch die von Grün bei seiner empirischen Untersuchung zur Effizienz des betrieblichen Lernverhaltens zugrundegelegten unabhängigen Variablen: Grün, Oskar, Das Lernverhalten in Entscheidungsprozessen der Unternehmung, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1972, S. 103 ff.

2. *Spezifische Lernprozesse im Bereich der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung*

Die Organisationsplanung und Organisationsentwicklung sind ein sehr vielfältiges Feld betrieblicher Lernprozesse. Es sind in ihrem Rahmen sowohl
- Lernprozesse der Träger der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung als auch
- Lernprozesse der von der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung betroffenen Systemmitglieder

zu differenzieren, wenngleich diese zumindest bei der Konzeption der Organisationsentwicklung in aller Regel auch ineinander übergehen, da die betroffenen Systemmitglieder bei der Organisationenentwicklung an der Planung der Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu beteiligen sind. Darüber hinaus erweist es sich auch als zweckmäßig, individuelle von kellektiven, d. h. vorwiegend durch politische Elemente, wie etwa die Machtverteilung, gekennzeichneten Lernprozessen abzuheben.

Die Lernprozesse der Träger der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung, die sich sowohl auf einer individuellen als auch auf der kollektiven Ebene des "Organizational Learning" vollziehen, sind auf die komplexen Problemlösungsprozesse zur Planung organisatorischer Strukturierungskonzeptionen und des gezielten Einsatzes von Organisationsentwicklungsinstrumenten bezogen. Sie sind aufgrund der theoretischen Erkenntnis, daß das menschliche Problemlösungsverhalten an offenen Problemlösungsmodellen zu orientieren ist[25], die Problematik der Erfahrungen der Problemlöser und deren Entscheidungsbildung somit in den Vordergrund rückt, von besonderer Bedeutung. Lernprozesse der Träger der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung setzen in Anbetracht des spezifischen Charakters der Problemlösungsprozesse im Rahmen der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung auf verschiedenen Ebenen an. Aufgrund der diesen Problemlösungsprozessen zugrunde liegenden Absicht, mit minimalem Ressourcenaufwand ein im Hinblick auf die Ziele und unter Beachtung der spezifischen Gestaltungsbedingungen adäquates System organisatorischer Regeln bzw. ein adäquates Mix von Organisationsentwicklungsinstrumenten zu finden, ist davon auszugehen, daß die Träger der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung auf folgenden Ebenen Lernprozesse vollziehen[26]:

1. Zum einen erfolgt ein Lernen bezüglich der zugrundeliegenden Ziele bzw. des für die Erreichung dieser Ziele angestrebten Anspruchsniveaus. Infolge der Nichterreichbarkeit einzelner Ziele wird das Anspruchsniveau gesenkt bzw. erfolgt eine Hinwendung zu anderen Zielen; bei einer fortgesetzten Überreichung der Ziele wird das Anspruchsniveau heraufgesetzt.
2. Gegenstand von Lernprozessen ist ferner die Ausgrenzung von situationsadäquaten und erfolgreichen Strukturierungsmaßnahmen bzw. Organisationsentwicklungsinstrumenten und deren Einsatz in ähnlichen Situationen.

25 Vgl. Alexis, Marcus/Wilson, Charles Z. (Hrsg.), Organizational Decision Making, Englewood Cliffs, N. J. 1967, S. 158.

26 Vgl. Cyert, R. M./March, J. G., Die behavioristische Theorie der Unternehmung: eine Verbindung von Verhaltensforschung und Wirtschaftswissenschaft, in: Organisationstheorie, hrsg. von Erwin Grochla, 2. Teilband, Stuttgart 1976, S. 366 f.

3. Lernprozesse vollziehen die Träger des weiteren auch im Hinblick auf die von ihnen zum Einsatz gebrachten Beobachtungsregeln. Aufgrund der hohen Komplexität organisatorischer Gestaltungsprobleme muß von ihnen nämlich eine Reduktion der ihren Problemlösungsbeiträgen zugrunde zulegenden Umweltinformationen auf die als „relevant erachteten" Informationen vorgenommen werden.
4. Im Sinne von iterativen Trial- und Error-Vorgängen ist das Lernen der Träger der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung darüber hinaus auch auf die von diesen im Problemlösungsprozeß zum Einsatz gebrachten Suchregeln ausgerichtet. Es bezieht sich hierbei konkret etwa auf den einer Ist-Aufnahme zugrunde zulegenden Detaillierungsgrad, die zu verwendenden Kreativitätstechniken etc.
5. Lernvorgänge vollziehen sich schließlich auch bezüglich des strategisch-dispositiven Vorgehens der Träger der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung im Problemlösungsprozeß, d. h. bezüglich deren Zusammenarbeit mit den anderen Gestaltungsträgern, der adäquaten Form der Konflikthandhabung etc.

Entscheidender Einfluß auf die genannten Lernvorgänge geht, wie bereits bei den generellen lerntheoretischen Überlegungen dargestellt, von der jeweiligen Persönlichkeit, den Einstellungen und vor allem auch der Lernmotivation, d. h. dem Interesse der Träger an der Erreichung der Organisationsplanungs- oder Organisationsentwicklungsziele aus. Aufgrund der Tatsache, daß sich die Problemlösungsprozesse der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung in aller Regel im Rahmen multipersonaler Systeme vollziehen[27], wird das Lernen der Träger der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung darüber hinaus aber auch in besonderem Maße durch die politischen Verhältnisse innerhalb des Systems, d. h. das für die Diskussionsbereitschaft und Offenheit zwischen den Mitgliedern des Systems verantwortliche Gruppenklima, die Gruppen- oder Organisationsstruktur sowie die Machtverhältnisse innerhalb der Gruppe determiniert.

Die Lernprozesse der von der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung betroffenen Systemmitglieder sind von denen der Gestaltungsträger grundsätzlich verschieden. Sie sind ausschließlich individueller Natur und — im Gegensatz zu den auf den komplexen Problemlösungsprozeß der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung bezogenen Lernprozessen der Gestaltungsträger — als vergleichsweise einfache Anpassungsvorgänge des Verhaltens der betroffenen Systemmitglieder an die im Rahmen der Organisationsplanung an sie gerichteten Verhaltensvorgaben bzw. an die durch die Organisationsentwicklungsinstrumente ausgesandten verhaltens- und einstellungsbestimmenden Stimuli zu kennzeichnen. Sie ergeben sich aus der Tatsache, daß die durch die Organisationsplanung geschaffenen strukturellen Verhaltensvorgaben an die betroffenen Systemmitglieder und die durch die Organisationsentwicklungsinstrumente geforderten Verhaltensweisen den Systemmitgliedern in aller Regel einen Verhaltensspielraum offenlassen, den diese versuchen, im Hinblick auf die Erfüllung ihrer individuellen Ziele bestmöglich auszufüllen. In diesem Bemühen vollziehen die System-

27 Vgl. Grün, Oskar/Hamel, Winfried/Witte, Eberhard, Felduntersuchungen zur Struktur von Informations- und Entscheidungsprozessen, in: Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, hrsg. von Eberhard Witte, Tübingen 1972, S. 123 f.

mitglieder üblicherweise einen iterativen Trial- und Error-Lernprozeß, in dessen Verlauf sie sich schrittweise einem Verhalten annähern, das einen optimalen Ausgleich zwischen dem Ausmaß der von dem System gewährten Sanktionen und dem Grad der Erfüllung ihrer individuellen Ziele gewährleistet.

Entscheidender Einfluß auf den Verlauf der individuellen Lernprozesse geht wiederum von der Lernmotivation der betroffenen Systemmitglieder aus, d. h. von dem ihren individuellen Zielen zugemessenen Stellenwert sowie dem Ausmaß, in dem diese von den in den Verhaltenserwartungen zum Ausdruck kommenden Zielen des Systems abweichen. Bestimmend für den Verlauf der Lernprozesse sind darüber hinaus vor allem aber auch die Persönlichkeit, die Einstellungen und die Wertnormen der Systemmitglieder.

Insgesamt ist also festzuhalten, daß sowohl die Aktivitäten der Träger der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung als auch die der Systemmitglieder, d. h. der betroffenen Aktionsträger mit Lernprozessen durchsetzt sind. Wird davon ausgegangen, daß Organisationen auf Dauer angelegt sind, so bedeutet dies für alle Menschen in den Unternehmungen, daß diese während ihres ganzen Arbeitslebens sowohl beim eigenen Organisieren als auch als Betroffene des Organisierens in einem ständigen Lernprozeß stehen.

IV. Lerntheoretische Perspektiven für die Organisationsforschung

Ausgehend von dem hohen Stellenwert, der den Lernprozessen im Rahmen der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung zukommt, gewinnt die Frage nach den sich hieraus ergebenden Anforderungen an die Organisationsforschung besondere Bedeutung. Hierbei sollten drei Aufgabenbereiche der Organisationsforschung aus lerntheoretischer Sicht in den Vordergrund gestellt werden:

1. die *Berücksichtigung von Lernprozessen* bei der theoretischen Analyse der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung,
2. die *lerntheoretische Durchdringung* der Organisationsplanungs- und Organisationsentwicklungsprozesse und
3. die *gestaltende Einflußnahme* auf die Lernprozesse im Rahmen der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung.

Zu 1: Die Forderung an die Organisationsforschung, Lernvorgänge konzeptionell in die Analyse der Organisationsplanungs- und Organisationsentwicklungsprozesse einzubeziehen, muß aufgrund des Problemlösungscharakters dieser Prozesse und der Orientierung menschlicher Problemlöser an offenen Entscheidungsmodellen als grundlegende Notwendigkeit angesehen werden. Von der Prämisse eines objektiv rationalen Problemlösungsverhaltens ist daher abzugehen und eine Berücksichtigung der Prozesse der Erfahrungsbildung der Problemlöser vorzunehmen.

In neueren Entwicklungen der Organisationsforschung ist diese Forderung bereits eingeflossen. Beispielhaft sei hier auf die zunehmende Kritik an der rein mechanisti-

schen Kontext-Strukturbetrachtung der vergleichenden Organisationsforschung hingewiesen[28], die in der Forderung mündet, die Problemlösungs- und damit auch die Lernprozesse, die für die den Gestaltungsentscheidungen der Gestaltungsträger zugrunde gelegte Informationsbasis verantwortlich sind, in die Diskussion einzubeziehen.

Zu 2: Die Notwendigkeit einer theoretischen Durchdringung der im Rahmen der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung ablaufenden Lernprozesse ergibt sich aus dem Ziel, durch eine detaillierte Kenntnis der auf den Lernvorgang einwirkenden Determinanten ein besseres Verständnis des Verlaufs dieser Lernprozesse zu erlangen. Sie setzt im einzelnen eine Analyse dieser Lernprozesse anhand lerntheoretischer Instrumentarien voraus und erfordert beispielsweise eine Klärung der Fragen, in welchem Ausmaß die Persönlichkeit und die Lernmotivation des Lernenden sowie das Arbeitsklima seiner Arbeitsgruppe den Lernvorgang beeinflussen. Sie umfaßt parallel hierzu aber auch die Forderung, die organisationstheoretischen Bemühungen um eine Analyse der im Rahmen der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung stattfindenden organisatorischen Gestaltungsentscheidungen zu intensivieren, um den Lernenden durch ein wachsendes theoretisches Verständnis der organisatorischen Zusammenhänge in die Lage zu versetzen, situationsadäquate und erfolgreiche Verhaltensweisen zuverlässiger ausgrenzen zu können und das Entstehen „fehlerhafter" Verhaltensorientierungen zu vermeiden.

Zu 3: Auf der Basis ihres pragmatischen Wissenschaftsziels ergibt sich für die Organisationsforschung schließlich auch die Notwendigkeit, durch gestaltende Eingriffe in den Verlauf der Lernprozesse im Rahmen der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung steuernden Einfluß auf den Erfolg der organisatorischen Gestaltung zu nehmen. Zu denken wäre in diesem Zusammenhang etwa an eine Steuerung der Lernmotivation der Träger der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung durch die Schaffung von finanziellen Lernanreizen, eine Einwirkung auf die für das Lernen verantwortlichen Einstellungen der Systemmitglieder oder aber eine Beeinflussung des Organisationsklimas mit dem Bestreben, die Diskussion der von den einzelnen Systemmitgliedern individuelle gesammelten Erfahrungen zu fördern.

Als Versuch, auf den Verlauf der Lernprozesse der Gestaltungsträger und der betroffenen Systemmitglieder Einfluß zu nehmen, kann im Grunde genommen auch die Konzeption der Organisationsentwicklung gekennzeichnet werden. Letztendlich steht hinter dem Einsatz der Organisationsentwicklungsinstrumente Gruppentraining, Rollenspiel und Action Research[29] nämlich das Ziel, durch eine Betonung des Prinzips der

28 Vgl. Child, John, Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, in: Sociology, 6. Jg. 1972, S. 1 ff.; Kubicek, Herbert, Informationstechnologie und organisatorische Regelungen – Konzeptionelle Grundlagen einer empirischen Theorie der organisatorischen Gestaltung des Benutzerbereichs in computergestützten Informationssystemen, Berlin 1975, S. 28.

29 Eine Charakterisierung der genannten Instrumente findet sich bei Bennis, Warren G., Changing Organizations . . . , a. a. O., S. 120 f.; Grochla, Erwin, Organisationsplanung und -entwicklung . . . , a. a. O., S. 19 f., Kirsch, Werner/Gabele, Eduard, Aktionsforschung und Echtzeitwissenschaft, in: Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes: Das Personalwesen, hrsg. von Wilhelm Bierfelder, Berlin 1976, Sp. 9 ff.; Margulies, Newton/Wallace, John, Organizational Change . . ., a. a. O., S. 22 ff.

Selbsterfahrung und durch eine Förderung der Möglichkeiten, die eigenen Erfahrungen in der Gruppe mit anderen zu diskutieren, bei den Systemmitgliedern gezielt Lernprozesse auszulösen und zu fördern. Die Organisationsentwicklung kann jedoch, da sie lediglich die Einflußnahme auf die Fähigkeiten der Systemmitglieder zur Gruppenarbeit und Konfliktaustragung in den Vordergrund stellt, keineswegs als umfassende Strategie zur Förderung und Steuerung betrieblicher Lernprozesse angesehen werden. Sie bedarf vielmehr sowohl in konzeptioneller als auch instrumenteller Hinsicht der Erweiterung. Die vor uns liegenden Forschungsaufgaben sind also in dieser Hinsicht noch sehr erheblich.

Zur Frage der Anwendbarkeit der betriebswirtschaftlichen Theorie in der Unternehmensplanung

Von Helmut Koch

Einleitung

1. Die Darlegung des Untersuchungsanliegens macht eine Vorbemerkung erforderlich. Eine Betriebswirtschaftslehre, die sich in den Dienst an der Praxis der Unternehmensführung stellt, muß die Unternehmenstheorie zum Kern ihres Bemühens erheben. Sie muß also als eine *eigenständige anwendungsorientierte Wissenschaft* betrieben werden.

Diese Ansicht kontrastiert zu der seit den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre immer wieder auftretenden Meinung, die Betriebswirtschaftslehre stelle selbst keine Wissenschaft dar, sondern sei als eine Kunstlehre, „*angewandte Wissenschaft*" genannt, zu betreiben. Sie habe auf den in anderen Disziplinen, vor allem in der theoretischen Volkswirtschaftslehre gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnissen aufzubauen und diese der Wirtschaftspraxis mundgerecht zu übermitteln.

Infolgedessen ist dieses Konzept einer Kunstlehre unzweckmäßig, wenn es darum geht, der Praxis Entscheidungshilfen zu bieten. Denn es läßt zu, daß unternehmenstheoretische Fragenbereiche, deren Erforschung für die Praxis der Unternehmensführung von hoher Bedeutung ist, einfach ungelöst bleiben – nämlich dann, wenn sie von der theoretischen Volkswirtschaftslehre nicht angegangen werden, weil dort unter wirtschaftspolitischen Aspekten andere Probleme stärker interessieren. Obendrein kann eine eigenständig betriebene Unternehmenstheorie erheblich konkreter gehalten werden als eine gesamtwirtschaftlich orientierte mikroökonomische Theorie, die mit aggregierten Faktoren (Arbeit, Kapital) arbeitet.

Eine anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre ist somit nur als eine *eigenständige Wissenschaft* sinnvoll.

Wird aber die Betriebswirtschaftslehre in diesem Sinne aufgebaut, so muß die Unternehmenstheorie als der Kern dieser Disziplin in der systematischen Gewinnung von allgemeinbegrifflich gehaltenen Konditionalsätzen über das unternehmerische Handeln bestehen. Denn nur aus Sätzen über das unternehmerische Handeln lassen sich rationale Kriterien gewinnen, die für die in der Praxis zu treffenden Entscheidungen benötigt werden.

Nun gilt aber für die Anwendung sämtlicher unternehmenstheoretischen Sätze: Sie lassen sich in der praktischen Unternehmensplanung *nicht unmittelbar* als Entscheidungskriterien anwenden – dies ergibt sich allein schon daraus, daß die Prämissen des theoretischen Modells stets stark vereinfacht werden müssen. Vielmehr bedürfen sie gewisser Modifikationen, damit sich praktikable Entscheidungskriterien ergeben. Diese Modifikationen können bestehen in:

– Vergröberungen des jeweiligen theoretischen Satzes über das unternehmerische Handeln (z. B. Ansatz einer repräsentativen Gewinnziffer je Jahr statt der Ermittlung eines Abschnittsgewinns, der als die Summe von spezifischen Jahresgewinnziffern ermittelt wird),
– Bildung von operationalen Hilfskriterien, in welchen das jeweilige Theorem approximativ zum Ausdruck kommt.

In den folgenden Ausführungen geht es um diese Modifikationen.

2. Und nun zum Anliegen dieser Arbeit: Es soll an einem Beispiel untersucht werden, wie die Sätze der Unternehmenstheorie modifiziert werden können. Und zwar sei hier ein sehr abstrakt gehaltenes, dafür aber umfassendes Theorem betrachtet, welches die zwischen den Unternehmensbereichen und -variablen bestehenden sachlichen und zeitlichen Interdependenzen berücksichtigt und eine Aussage über das Unternehmen als ganzes trifft.

Was die Zielvorstellung anlangt, so wird der Einfachheit halber ausschließlich auf die Gewinnerzielung abgestellt[1]. Obendrein ist die Ungewißheit, unter der alles unternehmerische Handeln steht, in diesen Satz einzubeziehen. Der Einfachheit halber wird die Ungewißheit so interpretiert: In der Vorstellung der Unternehmensleitung ist eine bestimmte künftige Umweltentwicklung weitaus am wahrscheinlichsten. Mithin wird diese Entwicklung der Entscheidung primär zugrunde gelegt. Nun kann aber auch eine andere und zwar ungünstigere Umweltentwicklung als die erwartete eintreten. In diesem Fall kann der Gewinn bei der in Angriff genommenen Handlungsweise untragbar niedrig sein, ja, in einen nachhaltigen Verlust umschlagen – darin liegt das unternehmerische Risiko.

Die sich ihrer Verantwortlichkeiten bewußte Unternehmensleitung sucht das Risiko zu mindern. Sie unterwirft ihr Handeln – diese These kennzeichnet die vom Verf. entwickelte „Theorie des Gewinn-Vorbehalts" – einer Mindestgewinn-Bedingung. Dieser zufolge haben sämtliche Handlungsalternativen, zwischen denen die Entscheidung zu treffen ist, mit hinreichender Gewißheit der Nebenbedingung zu genügen, daß bei unerwartetem Eintritt einer Krisensituation ein Mindestgewinn (Maximalverlust) nicht unterschritten (überschritten) wird.

1 Die Gesamtheit der in der Praxis bei einer unternehmerischen Entscheidung waltenden Gesichtspunkte vermag die unternehmenstheoretische Analyse niemals voll zu erfassen. Unternehmensentscheide werden u. a. auch durch den Drang nach Selbstverwirklichung der die Geschicke des Unternehmens maßgeblich beeinflussenden Persönlichkeiten oder/und durch das Streben nach Verwirklichung des der Unternehmensleitung vorschwebenden Ideals eines sozial verpflichteten Menschen bestimmt usw. Gerade diese Aspekte sind der allgemeinbegrifflichen Analyse nicht zugänglich.

Insgesamt lautet das der folgenden Untersuchung vorangestellte Theorem: Die Unternehmensleitung realisiert unter den alternativen Unternehmensweisen, welche der Mindestgewinn-Bedingung genügen, diejenige, welche den größtmöglichen Gewinn verspricht[2].

Dieses Theorem – es wird im folgenden kurz als das „Ausgangstheorem" bezeichnet – muß modifiziert werden, um auf die Praxis der Unternehmensplanung anwendbar zu sein. Dies ergibt sich aus dem Umstand, daß es zugleich exakt und umfassend gehalten ist.

In der Praxis ist es nämlich nicht möglich, in einer einzigen Planungsphase das Unternehmen als ganzes (unter gegenseitiger Abstimmung der Unternehmensbereiche und -variablen) festzulegen und *zugleich* Detailvariable (Losgröße, Lagerbestände, Reihenfolge der Auftragsabwicklung und dgl.) zu planen.

Eine langfristig ausgelegte, umfassende Planung des Gesamt-Unternehmens, durch welche die zwischen den verschiedenen Produktzweigen sowie zwischen Beschaffung, Fertigung, Absatz und Finanzierung bestehenden Interdependenzen berücksichtigt werden, läßt sich nur in *groben Umrissen* treffen.

Hier können nämlich nur *global definierte Variable* (z. B. Produktzweige, Märkte, technologisches Prinzip und dgl.) den Gegenstand von Entscheidungen bilden. Mithin ist ein relativ exakt gefaßtes Theorem nicht anwendbar.

Die Festlegung von *Detailvariablen* hingegen muß den kurzfristigen Planungen einzelner Unternehmensbereiche vorbehalten bleiben – hier ist ein relativ exaktes Gewinnkriterium anwendbar. Denn der für Detailentscheidungen erforderliche Genauigkeitsgrad der Informationen läßt sich nur bei kurzfristigen Prognosen erreichen.

Es soll im folgenden untersucht werden, wie angesichts dessen unser Ausgangstheorem bei den detaillierten Entscheidungen und bei umfassenden Grobplanungen modifiziert werden kann.

3. Zum Aufbau dieser Untersuchung sei bemerkt: In der Praxis muß das Unternehmen sowohl umfassend und langfristig als auch detailliert und kurzfristig geplant werden. Daher findet sich die Planung in verschiedene hierarchisch geordnete Phasen aufgespalten. Die in der Praxis durchweg anzutreffende *„hierarchische Unternehmensplanung"* stellt ein System von hierarchisch geordneten Teilplanungen dar, die auf verschiedenen Ebenen der Fristigkeit, der Detailliertheit und des Geltungsbereichs getroffen werden. Dabei sind die langfristigen Globalentscheidungen übergeordnet, die kurzfristigen Detailplanungen untergeordnet. Und zwar lassen sich folgende Phasen der hierarchischen Unternehmensplanung bilden:

a) Die Grundsatzplanung (Festlegung der Unternehmenskonzeption auf weiteste Sicht).
b) Die strategische Unternehmensplanung. Sie ist eine globale Gesamtplanung des Unternehmens, deren Planungszeitabschnitt sich auf 5–15 Jahre erstreckt. Üblicherweise wird die strategische Planung in zwei Stufen vorgenommen:

2 Bei diesem Satz handelt es sich, wohlgemerkt, um ein abgeleitetes Theorem, nicht etwa um eine Prämisse, wie es in der Literatur öfter behauptet wird.

(1) Strategische Rahmenplanung. Durch diese wird das Wachstum des Gesamt-Unternehmens und die Grundstruktur desselben festgelegt.

(2) Die strategische Programmplanung. In dieser wird über die Kombination der einzelnen strategischen Projekte (Produkte, Märkte, Marktanteile usw.) entschieden.

c) Die operative Unternehmensplanung: Die detaillierte Festlegung des Unternehmensablaufs auf mittlere Sicht (koordinierte Teilplanungen).

d) Die taktische Unternehmensplanung: die ganz detaillierte Planung des Unternehmensablaufs auf kurze Sicht (koordinierte Teilplanungen).

Innerhalb dieses Systems von Teilplanungen bilden die kürzerfristigen detaillierteren Planungen jeweils vor allem die Implementierung der zuvor getroffenen globaleren, umfassenderen Festlegungen[3].

Hier seien exemplarisch zwei Planungsphasen herausgegriffen: die strategische Programmplanung und die taktische Planung

I. Die strategische Programmplanung

1. Als erstes sei untersucht, wie das Ausgangstheorem in der strategischen Programmplanung zu modifizieren ist. Der Planungszeitabschnitt erstreckt sich etwa auf 5 bis 15 Jahre. Die Planungsperiode ist das Geschäftsjahr. Das strategische Programm setzt sich aus verschiedenen Teilprogrammen zusammen:

– aus dem strategischen Produktprogramm, dieses ist durch die Gesamtheit der Produktzweige, in denen das Unternehmen tätig ist, durch die Märkte und die Marktanteile gekennzeichnet.
– aus dem Forschungs- und Entwicklungsprogramm,
– aus dem Programm der Infrastruktur-Investitionen,
– aus dem Finanzierungsprogramm.

Dabei sind die Relationen zwischen den Investitionssummen in Produktprogramm, Forschungsprogramm und Infrastrukturprogramm bereits durch die strategische *Rahmenplanung* festgelegt.

Bei größeren und großen Unternehmen findet sich der Prozeß der strategischen Programmplanung in zwei Stufen aufgespalten:

– Als Vorstufe wird von den Leitungen der Unternehmensbereiche (Geschäftsbereiche), welche Investitionsanträge stellen, die Vorplanung der einzelnen strategischen Projekte vorgenommen. Neben der Festlegung einzelner Projektmerkmale nehmen diese Instanzen eine projektbezogene Vorselektion vor – dies nach Krite-

3 Darüber hinaus kommt der taktischen Planung auch eine eigenständige Bedeutung zu. Denn sie liefert Frühindikatoren für die Beurteilung der Qualität der operativen und strategischen Unternehmensplanung.
Denn die im Rahmen der taktischen Planung ermittelten monatlichen Abweichungen zeigen u. U. an, daß die operative bzw. strategische Planung auf falschen Marktprognosen beruhen. In diesem Fall gibt die taktische Planung den Anstoß, die operative und die strategische Planung einer Korrektur zu unterziehen.

rien, welche von der obersten Unternehmensleitung im Rahmen der Grundsatzplanung vorgegeben werden. Diese Vorplanung der einzelnen strategischen Projekte ist in zeitlicher Hinsicht nicht formalisiert.
– in der Hauptstufe nimmt die oberste Unternehmensleitung (zentrale Planungsabteilung) die eigentliche Programmplanung vor. Hierbei werden die verschiedenen Teilprogramme (Produktprogramm, Forschungs- und Entwicklungsprogramm, Programm der Infrastruktur-Investitionen, Finanzierungsprogramm) festgelegt.

2. Soweit es die Gewinnmaximierung betrifft, erlauben es die Informationsbedingungen, das Ausgangstheorem durch Vergröberungen zu operationalisieren.

Die Vergröberung kann darin bestehen, daß bei jedem strategischen Projekt anstelle einer aus Jahresgewinnziffern zusammengesetzten Gesamt-Gewinnziffer eine „repräsentative Gewinnziffer je Jahr", bezogen auf einen langfristigen Planungszeitabschnitt angesetzt wird. Oder man bedient sich, falls ein noch höherer Vergröberungsgrad erforderlich ist, der sog. „Scoring-Methode". Das Projekt wird hier einer „analytischen Punktbewertung" unterzogen.

a) Die Vorselektion einzelner Projekte erfolgt unter dem Kriterium, daß eine bestimmte Mindestrendite bzw. Mindest-Punktzahl nicht unterschritten werden darf.

Ein treffsichereres Kriterium der Vorselektion ist die *Nicht-Unterschreitung einer bestimmten Mindest-Wahrscheinlichkeit*, mit der bei der erwarteten Umweltentwicklung die Mindestrendite erzielt wird. Indessen setzt dieses Kriterium einen ziemlich hohen Informationsstand voraus.

Nur wenn diese gewinnbezogenen Mindestanforderungen erfüllt sind, wird das Projekt in die Programmplanung einbezogen.

b) Der strategischen Programmplanung i. e. S. werden auf der Basis der Unternehmenskonzeption u. a. folgende (primär) gewinnbezogene Entscheidungskriterien zugrunde gelegt:
– Bildung einer Rangfolge der produktbezogenen Investitionsprojekte nach der Höhe der Marginalrendite (repräsentativer Gewinn je Jahr, bezogen auf den für die Investition benötigten Finanzmittelbetrag),
– Ausnutzung von Synergieeffekten zwischen den von den verschiedenen Unternehmensbereichen (z. B. Geschäftsbereichen) beantragten Investitionsprojekten,
– Breite Streuung der Produkte nach den Strategiephasen (Entwicklung, Investition, laufende Produktion, Desinvestition) zur Herbeiführung einer langfristigen Gewinnkontinuität.
– Breite Streuung der Produkte nach den Wachstumsrichtungen (neue Produkte auf bisherigen Märkten, höhere Marktanteile auf den bisherigen Märkten, neue Märkte für bereits laufende Produkte, neue Produkte für neue Märkte im Rahmen des bisherigen Bedarfssortiments bzw. außerhalb desselben) zur Herbeiführung einer nachhaltigen Gewinnkontinuität.
– Breite Streuung der Produkte nach der Art der Liquiditätswirksamkeit zur Herstellung eines Gleichgewichts zwischen finanzbedürftigen und finanzüberschüssigen Produkten.

3. Was die Modifikation der *Mindestgewinn-Bedingung* anlangt, so seien die beiden Stufen der strategischen Programmplanung gesondert betrachtet.

a) Im Rahmen der *Vorplanung einzelner strategischer Projekte* ist, wie es scheint, das *Hilfskriterium* einer Mindestwahrscheinlichkeit, daß das betreffende Projekt bei Eintritt einer unerwarteten Krisensituation keinen Verlust bringt („Nullrendite-Bedingung"), besonders praktikabel. Dies offenbart sich darin, daß in der Praxis die break-even-point-Analyse und das Kriterium der pay-off-Periode allgemein üblich sind, Allerdings ist dieses Hilfskriterium recht grob und unzuverlässig. So berücksichtigt es u. a. nicht die zwischen den strategischen Projekten möglicherweise bestehenden Verbundbeziehungen.

Vergröberungen sind hierbei in der Weise möglich, daß der Gewißheitsgrad der Erfüllung der Nullgewinn-Bedingung nicht als eine Wahrscheinlichkeitsziffer quantitativ fixiert, sondern im Vorfeld des Numerischen (d. h. ohne gedankliche Erfassung einer Wahrscheinlichkeitsziffer) gefühlsmäßig-intuitiv bestimmt und verbal umschrieben wird.

b) Was die *eigentliche Programmplanung* (Gesamtplanung des Unternehmens) anlangt, so wird die Mindestgewinn-Bedingung aus Gründen der Praktikabilität zu dem Grobkriterium der *Sicherung der nachhaltigen Konkurrenzfähigkeit* vergröbert. Dieses Kriterium besagt: Es muß hinreichende Gewißheit darüber bestehen, daß das Unternehmen auch bei Eintritt einer unerwarteten Krisensituation auf lange Sicht konkurrenzfähig ist.

Dieser Grobausdruck für die Mindestgewinn-Bedingung ist zwar recht vage gehalten, dafür aber praktikabel. Es ist in der Praxis mit Hilfe systematischer Umwelt-, Konkurrenz- und Unternehmensanalysen möglich, Anhaltspunkte zu gewinnen (z. B. Marktanteil, finanzielles Potential der Hauptkonkurrenten, Wachstumsträchtigkeit der Produkte), welche ein ungefähres Urteil über die künftige nachhaltige Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens zulassen.

Im folgenden sei eines unter mehreren möglichen Verfahren beschrieben, diese modifizierte Mindestgewinn-Bedingung bei der Planung des strategischen Produktprogramms anzuwenden.

Es wird ein strategisches Ausgangsprogramm aufgestellt. Dieses wird daraufhin als ganzes überprüft, ob es einen hinreichenden Grad an Gewißheit bietet, daß der Nullgewinn nicht nachhaltig unterschritten wird („totale Risikoanalyse").

Natürlich wird diese totale Risikoanalyse nur sehr grob und einfach sein und nur auf die wichtigsten Risikofaktoren abstellen können. Mehr ist aber auch gar nicht erforderlich. Es muß genügen, ein System von Kennziffern zu bilden, welches das Gesamtrisiko zum Ausdruck bringt. Tabelle 1 zeigt beispielhaft einige solcher Risikokennziffern, die für den Produktionsbereich als Risikoindikatoren in Betracht kommen können, aber nicht müssen.

Mögliche Risikoindikatoren der Finanzierung sind:

- die Eigenkapitalquote (Eigenkapital zu Bilanzsumme)
- die Relation: liquide Mittel zu Investitionssumme)
- die Relation: liquide Mittel zu Jahresumsatz

– die Relation: langfristige zu kurzfristige Verbindlichkeiten
– die Relation: cash-flow zur Netto-Verschuldung.
Für jede Risikoziffer wird ein kritischer Wert gebildet, der nicht über- bzw. unterschritten werden darf. Hierbei geht man zweckmäßigerweise von den Istwerten der letzten Jahre aus und sucht diese durch Zu- bzw. Abschläge den künftigen Sicherheitserfordernissen anzupassen. Dabei sind die kritischen Risikowerte gegenseitig aufeinander abzustimmen.

Tabelle 1

Risiko in bezug auf	laufende Produkte	neue Produkte
geographische Struktur	*Exportumsatz nach Übersee* / Gesamtumsatz	*Investitionsbetrag in Übersee* / Gesamt-Investitionssumme
Produktstruktur	*Umsatz des Hauptproduktes* / Gesamtumsatz	*Investitionsbetrag des Hauptprojekts* / Gesamt-Investitionssumme
Kundenstruktur	Zahl der Kunden des Hauptprodukts	Zahl der Kunden des Hauptprodukts
Branchenstruktur	*Umsatz in der Hauptabnehmerbranche* / Gesamtumsatz	*Investitionsbetrag für die Hauptabnehmerbranche* / Gesamt-Investitionssumme

An diesem System der kritischen Werte – es zeigt an, wo die Grenzen des risikomäßig Tragbaren liegen – wird das in Planung befindliche strategische Ausgangsprogramm beurteilt. Es werden dessen Kennziffernwerte bestimmt.

Die Abweichungen von den vorgegebenen kritischen Risikowerten zeigen insgesamt an, ob und inwieweit das Unternehmen bei dem Ausgangsprogramm untersichert bzw. übersichert ist. Nach Maßgabe dieser totalen Risikoanalyse werden die erforderlichen Korrekturen am Programm vorgenommen.

4. Zusammengefaßt wird das Ausgangstheorem zu folgendem Kriterium modifiziert:
– Strategische Vorplanung: Ein strategisches Projekt wird dann in die Programmplanung einbezogen, wenn es für den Fall des Eintritts einer nicht erwarteten Krisen-

situation mit hinreichendem Gewißheitsgrad mindestens eine Nullrendite bringt und in bezug auf die erwartete Umweltentwicklung eine bestimmte Mindestrendite nicht unterschreitet.

– Strategische Programmplanung: Jenes Programm wird realisiert, bei welchem im Falle des Eintritts einer unerwarteten Krisensituation mit hinreichender Gewißheit eine nachhaltige Konkurrenzfähigkeit gewährleistet ist und in bezug auf die erwartete Entwicklung der nachhaltig erzielbare Gewinn maximal ist.

II. Die taktische Unternehmensplanung

1. Nunmehr soll untersucht werden, wie sich das Ausgangstheorem im Rahmen der taktischen Unternehmensplanung zu einem operationalen Entscheidungskriterium modifizieren läßt.

Der Planungszeitabschnitt dieser Planungsphase ist in der Regel mit dem Geschäftsjahr identisch. Als Planungsperiode gilt der Monat. Gegenstand der Planung sind hier Unternehmensvariable, die sehr detailliert sind (z. B. monatliche Absatzmenge, Losgröße, Fertigungsverfahren). Die Entscheidung über diese Detailvariablen baut auf Rahmenbedingungen auf, die durch die übergeordneten, umfassenderen aber gröber gehaltenen Planungen geschaffen sind.

Eine Koordination der in den Geschäftsbereichen aufgestellten Teilpläne erfolgt nur zum Zweck der Abstimmung zwischen den Produktionsstufen sowie zwischen Produktion und Finanzierung zur Gewährleistung jederzeitiger Liquidität.

2. Soweit es die Gewinnmaximierung betrifft, läßt sich das Ausgangstheorem mit einem vergleichsweise hohen Exaktheitsgrad anwenden. Denn der Planungszeitabschnitt ist ex definitione kurz, so daß die Prognosegenauigkeit, absolut betrachtet, größer ist als bei langfristiger Planung. Dabei wird unterstellt, daß die Optimierung lediglich in bezug auf die subjektiv wahrscheinlichste Zukunftsentwicklung durchgeführt wird – Sensitivitätsanalysen zeigen, inwieweit das Optimum bei veränderter Entwicklung stabil ist.

Zwar werden hier u. U. auch heuristische Optimierungsmethoden angewandt. Obendrein bedarf die exakt ermittelte Optimumaussage nachträglich der Korrektur, um zusätzliche Kriterien berücksichtigen zu können und den tatsächlichen Entscheidungsbedingungen genüge zu tun. Aber das tut der Feststellung, daß die Optimierung relativ exakt sein kann, keinen Abbruch. Denn die *numerische* Bestimmung der gewinnbringendsten Alternative steht hier im Mittelpunkt der Überlegungen.

Zudem gilt: Die zwischen den Unternehmensbereichen und -variablen bestehenden Interdependenzen sind bereits im Rahmen der längerfristigen, umfassenderen Teilplanungen global berücksichtigt worden. Mithin wirkt sich der Mangel, daß die kurzfristigen Optimierungsüberlegungen partieller Natur sind, nur relativ geringfügig aus.

3. Was die Mindestgewinn-Bedingung anlangt, so ist sie durch die strategische und operative Planung bereits weitgehend erfüllt. Im Rahmen der taktischen Planung braucht und kann sie nur insoweit angewandt (zu) werden, als sie durch die partiellen Entscheidungen in den einzelnen Unternehmensbereichen (Funktionsbereiche der verschiedenen Produktsparten) beeinflußt werden kann. Dieser Einfluß beschränkt sich in der Regel auf die Vorsorge, daß der betreffende Unternehmensbereich mit hinreichender Gewißheit in Krisensituationen störungsfrei abläuft. Mithin läßt sich die Mindestgewinn-Bedingung durch die Einführung des partiellen *Hilfskriteriums* operationalisieren, daß der betreffende Unternehmensbereich mit hinreichender Gewißheit in nicht erwarteten Krisensituationen durchführbar ist. Dieses Hilfskriterium ist auf den einzelnen Unternehmensbereich bezogen.
Die Anwendung des *Kriteriums der Durchführbarkeit* äußert sich u. a. in folgenden Maßnahmen:

- Es werden Sicherheitsläger an Rohstoffen, Halbzeugen und Fertigerzeugnissen unterhalten.
- Die Rohstofflieferanten werden veranlaßt, Auslieferungsläger (Pufferläger) vor Ort zu unterhalten, damit der Fertigungsprozeß auch dann ungestört laufen kann, wenn Transportschwierigkeiten auftreten.
- Bei der Fließfertigung werden sog. „Springer" bereitgehalten, die bei personellen Ausfällen am Fließband sofort eingesetzt werden können.

Zu erwähnen ist, daß auch die koordinierende Zusammenfassung aller Teilpläne zum taktischen Unternehmensplan lediglich unter dem Aspekt der finanziellen Durchführbarkeit erfolgt. Optimierungen werden lediglich innerhalb der Teilplanungen vorgenommen.
4. Zusammengefaßt wird das Ausgangstheorem zu folgendem Kriterium modifiziert: Unter all jenen alternativen Handlungsweisen, welche dem Hilfskriterium des hinreichenden Gewißheitsgrads der Durchführbarkeit in Krisensituationen genügen, wird diejenige Handlungsweise in Angriff genommen, welche den größtmöglichen Gewinn verspricht.

Schluß

1. Insgesamt zeigt sich, daß das Ausgangstheorem der Gewinnmaximierung bei Einhaltung der Mindestgewinn-Bedingung in den verschiedenen Phasen der Unternehmensplanung unterschiedlich modifiziert werden muß, damit jeweils ein operationales Entscheidungskriterium gewonnen wird. Dabei erstreckt sich die Modifizierung teils auf Vergröberungen des Ausgangstheorems, teils auf die Bildung partieller Hilfskriterien, die ihrerseits eine „Vorstufe" des vergröberten Ausgangstheorems darstellen. In der Tabelle 2 seien die verschiedenen Kriterien zusammengestellt.

Tabelle 2

	taktische Unternehmensplanung	strategische Programmplanung
Gewinnmaximierung	exaktes Gewinnkriterium	vergröbertes Gewinnkriterium
Mindestgewinn-Bedingung	Hilfskriterium der hinreichenden Gewißheit, daß bei Eintritt einer unerwarteten Situation der betreffende Unternehmensbereich (technisch) durchführbar ist.	Grobkriterium der hinreichenden Gewißheit, daß bei Eintritt einer unerwarteten Entwicklung das Unternehmen nachhaltig konkurrenzfähig ist.

2. Schließlich ist zu bemerken: Bei den grundlegenden, auf sehr lange Sicht zu treffenden unternehmenspolitischen Entscheidungen – man denke etwa an die Festlegung der Unternehmenskonzeption oder an die strategische Rahmenplanung – wird eine Fundierung der Entscheidung durch eine Optimumbestimmung mangels hinreichender Voraussicht überhaupt nicht möglich sein. Da hier Optimierungsüberlegungen nicht mehr angestellt werden können, hat sich die Unternehmensleitung vornehmlich auf Intuition und Marktgespür zu stützen.

Insoweit auch dies nicht möglich ist, bleibt nichts anderes übrig, als die Methode des *trial and error* anzuwenden. Unter Orientierung an den Ergebnissen bisheriger Entscheidungen, an den Prognosen über die allgemeinwirtschaftliche Entwicklung sowie an dem bisherigen Verhalten der Konkurrenz wird hier „auf gut Glück" und im Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten, mit evtl. eintretenden Krisensituationen fertigzuwerden, entschieden. Ein Mittel, um das Risiko zu begrenzen, bildet hierbei die „Politik der kleinen Schritte". Beispiele hierfür sind u. a.:

– Die Erschließung eines Auslandsmarkts wird unter Offenhaltung der Möglichkeiten einer Planrevision stufenweise in Angriff genommen: zunächst nur Verkaufsniederlassung, dann ggf. Errichtung eines Montagewerks, dann ggf. Übergang zur Teilefertigung.
– Bei Einführung eines neuen Produktes wird zunächst auf einem Teilmarkt ein „Pilotprojekt" gestartet.
– Man konzentriert sich bei der Aufnahme des Exportgeschäfts zunächst auf ein einziges Land, um später ggf. auch auf andere Länder überzugreifen.

Das Erfordernis, nach der Methode des trial and error zu verfahren, offenbart die absoluten Grenzen der Anwendbarkeit unternehmenstheoretischer Sätze.

Zweiter Teil

Lernen als Entdeckungsprozeß

Marktforschung im deutschen Maschinenbau — Stand und Aufgaben

Von Arno Mock

1. Marktforschung – Grundlage des Marketing von morgen

Marktforschung, verstanden als systematische und planmäßige Beobachtung, Analyse und Prognose der tatsächlichen und potentiellen Absatz- und Beschaffungsmärkte, ist unerläßlicher Bestandteil des Marketing.

Die Frage „Wo steht unser Unternehmen heute; wo kann und soll es morgen stehen?" ist eine ständige Herausforderung an die Marktforschung. Ihre Aufgabe ist es, zur Beantwortung dieser Frage qualitativ und quantitativ fundiertes Material zur Verfügung zu stellen, damit das Risiko unternehmenspolitischer Entscheidungen besser abschätzbar wird.

Wenn die Frage nach dem Stand des Unternehmens in den Märkten von heute und morgen beantwortet werden soll, müssen die Bedingungen einbezogen werden, deren Einfluß das Unternehmen von außen unterliegt. Hier zeigt sich heute als Generalnenner ein Gefühl der Unsicherheit und Unstetigkeit, wie es die Wirtschaft seit Jahren nicht gekannt hat. Deshalb besteht die Herausforderung der Unternehmen heute nicht nur in dem Zwang, sich auf veränderte Technologien, Wettbewerbsbedingungen, Produktionsverhältnisse und Märkte, sondern auch auf veränderte wirtschaftliche und politische Verhältnisse einzustellen.

Bis vor wenigen Jahren dominierten in der Investitionsgüterindustrie Aspekte der technischen Realisierbarkeit und der Produktion. Man ging von der Annahme aus, daß das, was technisch realisierbar und produzierbar sei, auf dem Markt auch gewinnbringend abgesetzt werden könne. Eine solche Einstellung steht dem Gedanken des Marketing und damit den Zielen der Marktforschung aufgrund des Überganges vom Verkäufer- zum Käufermarkt entgegen und erweist sich als gefährlich und nicht mehr haltbar.

Die rasch fortschreitende industrielle Entwicklung und der damit verbundene Strukturwandel auf der Angebots- und Nachfrageseite zwingen die Unternehmen immer mehr zum Umdenken. Obwohl die technischen Probleme vielfältiger und komplizierter wurden, treten sie zurück und machen einem marktorientierten Denken Platz. Die Produktion ist nicht mehr Mittelpunkt unternehmerischen Handelns, sondern der Absatz auf immer schwierigeren, weniger transparenten und härter umkämpften internationalen Märkten. Um eine Anpassung an die sich rasch wandelnden Markt- und Umweltbe-

dingungen zu ermöglichen, muß nach neuen Methoden, Organisationsformen und Instrumenten gesucht werden. Eines dieser Instrumente zur systematischen Vorbereitung zukunftsbezogener Entscheidungen und damit zur Beurteilung zukünftiger Entwicklungen ist die Marktforschung.

2. Marktorientierung ist ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg

Die Schlüsselrolle des Marketing – und damit auch der Marktforschung – für die Unternehmenspolitik wird jedoch von vielen Unternehmen des deutschen Maschinenbaus nach wie vor nicht in ihrer Tragweite erkannt. Es ist auffallend, wie sehr kurzfristiges Auftragseingangs- und Umsatzdenken die Unternehmensleitungen beschäftigt. Langfristiges Marketingdenken geht zu häufig im hektischen Alltagsgeschäft verloren. Deshalb muß nachdrücklich auf einige Mißverständnisse aufmerksam gemacht werden, die immer wieder auftauchen: Marketing bedeutet keinen Mehraufwand an Organisation, Personal und Kosten, sondern die Durchsetzung einer Unternehmensphilosophie. Marketing ist keine neue Methode, kein Allheilmittel und keine Weltanschauung, sondern einfach die logische Konsequenz aus der Wandlung, die im Verhältnis zwischen Industriebetrieb und Markt eingetreten ist. Marktorientierte Unternehmensführung ist Inhalt der unternehmerischen Aufgabe schlechthin und beruht auf dem Prinzip der Aktion anstelle der Reaktion auf dem Markt. Es gibt in diesem Zusammenhang von der Denkhaltung her keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen Konsum- und Investitionsgüter-Marketing. Der deutsche Maschinenbau kann und sollte daher von den hart umkämpften Märkten der Konsum- und Verbrauchsgüterindustrie lernen; denn auch im Maschinenbau gilt: Ein Markt ist mehr wert als eine Fabrik.

Die konsequente Verfolgung der strategischen Grundeinstellung: die bewußt vorrangige Marktorientierung ist weder von konjunkturellen Schwankungen abhängig, noch kann sie nach Belieben heute gefördert und morgen unterbrochen oder eingestellt werden. Bewußtes Marketingdenken versetzt ein Unternehmen in die Lage, der Gefahr, in der Hochkonjunktur zu optimistisch und im Abschwung zu pessimistisch zu reagieren, wirksam begegnen zu können. Derartige Dispositionsfehler schwächen auf die Dauer die Wettbewerbs- und Existenzfähigkeit der Unternehmen sowie der gesamten Volkswirtschaft.

Für die meisten heute in der Verantwortung stehenden Unternehmer ist es neu, nach einem Konjunkturtief einen langsamen und schleppenden Aufschwung zu erleben wie heute: Boom und Rezession folgten bisher in kurzen Wellentälern aufeinander. Aus Mangel an entsprechenden Erfahrungen tendiert mancher Unternehmensleiter dahin, in der derzeitigen labilen wirtschaftlichen Situation jeden zusätzlichen Aufwand – ganz gleich in welchem Bereich des Unternehmens – zu vermeiden, Sparmaßnahmen rigoros und ohne Gewichtung durchzuführen und vermehrte Verkaufserfolge lediglich durch spontane und improvisierte Maßnahmen erzielen zu wollen. Speziell für die Marktforschung hat das weit verbreitete prozyklische Handeln die Konsequenz, daß die ohnehin meist schmalen Etats gänzlich gestrichen werden. In Zeiten konjunktureller und struktureller Unsicherheiten ist es aber mehr denn je notwendig, die aktuellen und potentiellen Märkte im Rahmen der Möglichkeiten eines Unternehmens mit allem Aufwand transparent zu machen.

3. Die Frage nach der Zukunft stellt sich für jedes Unternehmen

Zunehmende Dynamik, Ausweitung und Internationalisierung der Märkte, kürzere Innovationszeiten und Lebenszyklen der Produkte erfordern ein ausgeprägtes Zukunftsdenken und ein besseres und schnelleres Ausrichten der unternehmenspolitischen Entscheidungen auf künftige Tendenzen und Erwartungen. Unternehmensführung heißt heute, in Produkten und Märkten zu denken. Dieser These liegt die systematische Erfassung und Erforschung der Marktentwicklungen zugrunde.

Erfahrung, Intuition und Fingerspitzengefühl sind sicher auch in Zukunft Merkmale, die den erfolgreichen Unternehmer auszeichnen. Sie allein sind jedoch keine Garanten mehr für die Sicherung der Wirtschaftskraft eines Unternehmens. Nur die ständige Auseinandersetzung der Unternehmensleitung mit den Problemen zukünftiger Marktentwicklungen auf systematisch erarbeiteter Grundlage garantiert Erfolg und Überleben.

Mit Methoden von gestern lassen sich die Probleme von morgen nicht lösen. Die Unternehmen des deutschen Maschinenbaues sind nur dann in der Lage, die richtigen Entscheidungen für das zukünftige Agieren auf den Weltmärkten sachlich fundiert zu treffen, wenn sie die umfangreichen Instrumente, die der Marktforschung im Investitionsgütersektor heute zur Verfügung stehen, konsequent und kontinuierlich nutzen.

Erfolge in der Vergangenheit sind keine Garantie für Erfolge in der Zukunft. Die Methoden, mit deren Hilfe sich die deutsche Investitionsgüterindustrie auf den Weltmärkten behaupten konnte, sollten daher systematisch überprüft, verfeinert und ergänzt werden, um strukturelle Veränderungen der Märkte, technologische Entwicklungen und Wandlungen des Marktverhaltens rechtzeitig erkennen zu können. Nur so ist es möglich, marktadäquat zu agieren; nur rechtzeitig gefällte strategische Entscheidungen sichern den Vorsprung vor dem Wettbewerb, der für eine langfristige Existenzsicherung erforderlich ist.

Systematische Marktforschung zur Herstellung der Markttransparenz kann die Antwort auf die Frage nach der Zukunft erleichtern. Sie ist ein Instrument, das sich von der Improvisation durch das methodische Vorgehen unterscheidet. Die Forderung der modernen Unternehmensführung: das klare Bekenntnis des Managements zu rationalen Führungs- und Planungsmethoden, läßt sich im Bereich des Absatzes und der Beschaffung zu einem wesentlichen Teil dadurch realisieren, daß die Marktentwicklungen einer laufenden und sorgfältigen Analyse unterzogen werden.

4. Die Investitionsgüterindustrie unterschätzt nach wie vor die Bedeutung der Marktforschung

Eine wesentliche Voraussetzung für die richtige Beurteilung der Märkte ist eine gute Markttransparenz. Es genügt nicht, auf Veränderungen zu reagieren, nachdem sie eingetreten sind. Das Unternehmen muß sich aktiv in die Entwicklung der Nachfrage einschalten, wenn es Marktanteile behalten und erweitern sowie Marktpotentiale erkennen will.

Vielfach vertreten heute noch Unternehmer des Maschinenbaus die Meinung, eine institutionalisierte Marktbeobachtung sei nicht erforderlich. Das spezialisierte, einzeln

oder in kleinen Serien gefertigte Produkt habe seinen bestimmten Abnehmerkreis, den man seit Jahren kenne. Ganz besonders gelte diese Einstellung bei Lieferung von Maschinengruppen, von Anlagen und kompletten Fabrikeinrichtungen, bei denen nicht nur die Abnehmer nach Art und Zahl bekannt seien, sondern auch die zu errichtende Anlage das Ergebnis einer langen und intensiven Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Auftraggeber sei.

Diese Einstellung ist falsch und gefährlich. Gerade in der heutigen Zeit, in der sich nationale und internationale Märkte in immer schnellerer Folge wandeln und in ihrer Aufnahmefähigkeit laufend verändern, ist der Erfolg eines Unternehmens ganz entscheidend durch eine intensive Marktforschung bestimmt.

Konjunktureinbrüche und Strukturwandlungen haben bewirkt, daß sich seit Beginn des letzten Konjunkturtiefs nicht nur das Abnehmerverhalten, sondern auch die Märkte verändert haben. Sie sind in Bewegung geraten. Neue Märkte zu erschließen oder in den Absatzgebieten neue Marktnischen zu entdecken, ist bei weltweiter Kaufzurückhaltung schwieriger als in Zeiten guter Konjunktur. Es genügt deshalb nicht, die vorhandene Vertriebsorganisation zu vermehrter Akquisition anzuhalten. Vielmehr müssen die potentiellen Märkte mit allen geeigneten Mitteln systematisch erkundet und durchleuchtet werden.

Maschinenbau-Unternehmen sollten die Marktforschung bewußt so ernst nehmen wie die Konsumgüterindustrie; denn Marktforschung kann Risiken zwar nicht ausschalten, aber doch erheblich reduzieren. So bietet sich die Auswertung sekundärstatistischen Materials verschiedenster Institutionen an. Veröffentlichungen von wissenschaftlichen Instituten und Verbänden, Geschäftsberichte, Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen der Konkurrenz und der Kunden sollten ebenso analysiert werden wie Reklamationsberichte, Kataloge, Artikel und Anzeigen in Fach- und Tagespresse. Bei Angeboten, die nicht zu Aufträgen geführt haben, sollte man versuchen, die Gründe dafür zu erfahren, warum die Auftragserteilung an einen Konkurrenten erfolgt ist. Auf eigenen Prüfständen könnten Wettbewerbsprodukte getestet werden, um ihre Vor- und Nachteile erkennen und für die Marketing-Strategie nutzen zu können. Auch Messen im In- und Ausland sind angesichts ihrer großen Bedeutung in der Investitionsgüterindustrie wichtiger Bestandteil systematischer Markterkundung. Sie ermöglichen einen aktuellen Überblick über neue produktpolitische Konzeptionen sowohl im Rahmen der generellen technischen Weiterentwicklung als auch in bezug auf das spezifische Angebot einzelner Branchen. Zugleich eigenen sie sich zur intensiven Analyse des Wettbewerbs.

Je rascher die technologische, wirtschaftliche, soziologische und politische Entwicklung, je stärker der Wettbewerb, je unstabiler der Markt und je mangelhafter die Markttransparenz, um so unerläßlicher ist für jedes Unternehmen die Marktforschung. Dies gilt in besonderem Maße für den stark exportabhängigen deutschen Maschinenbau.

Da in vielen Bereichen die gegenwärtige Konjunktur von einer langfristigen Strukturveränderung überlagert ist, stellt sich das Problem, die konjunktur- von den strukturbedingten Faktoren zu trennen. Beide verlangen jeweils gesonderte Betrachtungsweisen, Analysen und Entscheidungen. Für ein Unternehmen und seine Erzeugnisse kommt es darauf an, früher als die Wettbewerber Folgerungen aus Veränderungen zu ziehen, gleichgültig, ob diese aus tiefgreifenden Umschichtungen der Weltmärkte, aus

Wandlungen des Abnehmerverhaltens oder aus technischen Entwicklungen resultieren.

Da der Maschinenbau den größten Teil seiner Kunden direkt und nicht wie die Konsumgüterindustrie über den Handel beliefert, bietet sich zur Markterkundung die Verkaufs- und Serviceorganisation an. Durch den engen Kontakt zum Kunden ist der im Markt ansässige Verkäufer aber nicht nur in der Lage, bereits in der Entstehungsphase eines Problems den Kunden technisch und kaufmännisch zu beraten und abnehmerspezifische Lösungen anzubieten, sondern auch das Verhalten des Wettbewerbs und die Entwicklung des Marktes zu beobachten.

Als alleinige Basis für unternehmerische Entscheidungen reichen die Informationen der Verkaufsorganisation allerdings nicht aus. Verkäufer neigen erfahrungsgemäß dazu, in konjunkturell guten Zeiten zu optimistisch und in schlechten Zeiten zu pessimistisch zu urteilen. Deshalb ist es ratsam, die Informationen des Außendienstes zusammen mit weiteren Marktforschungsergebnissen zentral aufzubereiten und zu verdichten.

5. Marktforschung auch auf den Beschaffungsmärkten

Analog gilt das bisher für den Absatzsektor Gesagte für die Beschaffungsfunktion. Der anhaltend scharfe Wettbewerb zwingt zu energischen Kostensenkungen, die häufig nur von den Beschaffungsmärkten her zu erreichen sind. Der Einkauf hat bei vielen Unternehmungen des deutschen Maschinenbaues den größten Kostenanteil zu verantworten. Daneben wird ihm im Materialbereich meist ein erheblicher Teil des Betriebsvermögens anvertraut.

Hauptaufgabe der Beschaffung ist die permanente Abwägung der Alternative: Zukauf oder Eigenbau. Demzufolge ist auch eine laufende Beobachtung der Beschaffungsmärkte Voraussetzung für eine zielsichere unternehmerische Tätigkeit des Einkaufs. Die systematische und konsequente Untersuchung auch der Beschaffungsmärkte gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Als zwangsläufige Folge der ständig fortschreitenden Spezialisierung der industriellen Produktion verstärkt sich die Tendenz zum Zukauf. Damit verbunden ist die Verlagerung vom Produktions- zum Absatz- und Beschaffungsdenken.

In den letzten Jahren durchgeführte Untersuchungen haben ergeben, daß der durchschnittliche absatz- und beschaffungswirtschaftliche Qualitätsstandard europäischer Unternehmen der Investitionsgüterindustrie auch heute noch weniger effizient ist als der vergleichbarer amerikanischer Unternehmen. Es ist für viele europäische Firmen typisch, daß sie über einen relativ gut ausgebauten und organisierten technischen Sektor, aber einen weitgehend unterentwickelten und unterorganisierten Absatz- und Beschaffungsbereich verfügen.

Zusätzliche Bedeutung erfährt die Beschaffungsfunktion durch die Internationalisierung der Märkte. Kein Unternehmen kann heute darauf verzichten, das internationale Angebot an Maschinen und Rohstoffen in seine Dispositionen einzubeziehen. Dies ist aber nur möglich, wenn die modernen Methoden der Marktforschung auch für den Beschaffungsbereich genutzt werden.

6. Marktorientierte Forschung für Produktinnovationen

Um unter den neuen Markt- und Wettbewerbsverhältnissen konkurrenzfähig zu bleiben, überdenken viele Unternehmen des Maschinenbaus ihre Einstellung zu neuen Produkten und Problemlösungen. Ein Unternehmen lebt letztlich von der Fähigkeit, zur rechten Zeit die richtigen Produkte auf den Markt zu bringen. Die Notwendigkeit, Innovationen zu entwickeln und am Markt anzubieten, wird heute von niemandem mehr in Frage gestellt. In der Tat ist das neue oder verbesserte Produkt zu einer Frage der Existenzsicherung geworden.

Noch vor einigen Jahren konnte ein Hersteller oft auf einem neuen Erzeugnis sein ganzes Unternehmen aufbauen und mußte sich keine allzu großen Sorgen über dessen Absatz in den folgenden Jahren machen. Heute braucht jedes Unternehmen den ständigen Fluß neuer, verbesserter Erzeugnisse. Deshalb gilt es, die Einstellung zu neuen Produkten und ihrer Problematik zu ändern, denn die herkömmlichen Methoden zur Produktentwicklung berücksichtigen diese Gegebenheiten nicht genügend.

Für den Erfolg oder Mißerfolg bei der Forschung und Entwicklung neuer Erzeugnisse ist heute entscheidend, daß der Forschungsstab marktorientiert arbeitet. Dies bedingt enge Zusammenarbeit und laufenden Dialog zwischen den in Forschung und Entwicklung sowie der Marktforschung Tätigen. Um die Risiken der Forschung und Entwicklung neuer Produkte zu mindern, sollte der konstruktiven Tätigkeit des Ingenieurs eine Erforschung der Märkte vorgeschaltet werden. Nur die Bereitschaft dieser beiden Unternehmensbereiche zu wechselseitiger Kommunikation und gemeinsamer Teamarbeit bietet die Gewähr dafür, daß gefährliche Fehlentwicklungen erkannt und vermieden werden können.

Unternehmen müssen mit aller Energie nach neuen Produktideen suchen, den Ideenfluß im Unternehmen selbst und von draußen, vom Markt her, entsprechend organisieren und stimulieren sowie Initiativzentren für neue Produkte schaffen, um erfolgreich zu sein: neue Produkte sind nur noch in Ausnahmefällen Zufallsprodukte; in der Regel sind die Ergebnisse streng geplanter Prozesse auf der Grundlage genauer Untersuchungen der Märkte und ihrer Trends.

Ohne neue Produkte werden viele Unternehmen über kurz oder lang in Schwierigkeiten geraten. Immer größere Anteile des Verkaufsvolumens entfallen auf Produkte, die es vor Jahren noch nicht gab. Die Gewinne resultieren ganz überwiegend aus diesen neuen und nicht aus den traditionellen Produkten.

Innovationen sind nicht zwangsläufig sensationelle neue Produkte; Neuerungen bedeuten meist neuartige Problemlösungen, neue Konzeptionen, mit denen neue Märkte geschaffen werden können. Derartige Problemlösungen können im Wettbewerb für eine Unternehmung des Maschinenbaues entscheidend sein, obgleich sich die Vorteile der Neuerung oft nicht spektakulär zur Schau stellen lassen. So sind beispielsweise Innovationen wie die Beschleunigung eines Verfahrens, Leistungserhöhungen, die Steigerung von Genauigkeiten, stärkere Automatisierung, Wartungsfreiheit oder Geräuscharmut heute sehr bedeutsam. Lösen derartige Entwicklungen ein vorhandenes Problem, so werden sie auf den Märkten Erfolg haben. Dies gilt in besonderem Maße für den deutschen Maschinenbau, der mit sehr hohen Lohnkosten kalkulieren muß. Nur sich in Produkten mit hochwertigem Qualitätsstandard dokumentierender technologischer Fort-

schritt kann die Nachteile gegenüber kostengünstiger produzierenden Wettbewerbern ausgleichen.

Wir wissen heute, daß wir Wachstum nicht mehr durch Massenprodukte und bloße Ausweitung der Auflagenhöhe erreichen werden. Wir werden uns technologische Neuerungen einfallen lassen müssen, die sowohl bei der Herstellung als auch beim Vertrieb, bei Installation und Wartung sehr viel fachliches Können und Spezialwissen erfordern.

7. Risikoreicher Zwang zu Fertigung im Ausland und Technologietransfer – Entscheidungshilfen durch die Marktforschung

Die Meldungen über zunehmenden Protektionismus in der Weltwirtschaft häufen sich. Maschinenbau-Unternehmen, die in den vergangenen Jahren versucht haben, die Auslandsaktivitäten zu steigern, haben dies erfahren müssen. Importkontingente, Devisenmangel, steigende Verschuldung der Entwicklungsländer und damit der Zwang zu nationaler Fertigung stellen Gefahren für den gesamten Welthandel dar.

Für den exportintensiven Maschinenbau stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten er hat, um den aufgezeigten Gefahren wirkungsvoll zu begegnen. Hier spielen Faktoren wie Technologietransfer, Lizenzen, Fertigung im Ausland, Joint-Ventures eine große Rolle. Einige Maschinenbau-Unternehmen sind den Weg der Fertigungsverlagerung in andere Länder bereits gegangen – im Bewußtsein der erheblichen Risiken, die mit derartigen Entscheidungen verbunden sind.

Sehr unterschiedliche Gründe können die Ursache für eine Investition im Ausland sein, wobei nicht nur Kostenfragen eine Rolle spielen, sondern meistens absatzpolitische Gesichtspunkte den Ausschlag geben. Eine generelle Antwort kann aufgrund der vielfältigen Einflußgrößen und der unterschiedlichen Problematik verschiedener Länder und Unternehmen nicht gegeben werden. Es bedarf in jedem einzelnen Fall einer genauen Prüfung der Risiko-Chancen-Verteilung, wie z. B. der politischen Sicherheit, der Aufnahmefähigkeit des Marktes, der Qualitätssicherung der Produkte, der Produktivität im Verhältnis zu niedrigen Löhnen, der Absicherung des Know-how sowie der Kapitalein- und -ausfuhrvorschriften.

Hier kann die Marktforschung wesentliche Beiträge leisten. Man sollte den Aufwand nicht scheuen, alle vorhandenen Informationsquellen über den zur Diskussion stehenden Auslandsmarkt systematisch zu erkunden und in Anspruch zu nehmen. In Anbetracht der erheblichen unternehmenspolitischen Konsequenzen von Fehlinvestitionen im Ausland ist es unerläßlich, vor der Entscheidung in die Marktforschung zu investieren, unter Umständen eigene Mitarbeiter in das Land zu entsenden bzw. mit externen Organisationen und Beratern zusammenzuarbeiten, um die für solide Entscheidungen notwendige Markttransparenz herzustellen.

Investitionen auf ausländischen Märkten sind Voraussetzung für die Erhaltung der internationen Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft. Die Marktforschung als Marketing-Instrument übernimmt dabei die Aufgabe, die Märkte transparent zu machen, um die beachtlichen Risiken von Auslandsinvestitionen besser abschätzen zu können.

8. Marktforschung als integrierter Bestandteil der Marketing- und Unternehmensplanung

Alle Bereiche eines Unternehmens sind als Elemente eines umfassenden Systems zu verstehen: sie müssen zusammenarbeiten und sind voneinander abhängig. Sie haben alle ein gemeinsames Ziel: das gesamte Unternehmen zu erhalten und zu fördern. Da Bereichsdenken das optimale Zusammenwirken der Unternehmensbereiche behindert, ist es durch eine klar konzipierte Unternehmensplanung und das Systemdenken zu ersetzen. Derart praktizierte Planung fördert das Zukunftsbewußtsein, indem alternative zukünftige Entwicklungen vorweg durchdacht werden.

Es liegt dabei auf der Hand, daß Entscheidungen um so eher richtig sind, je exakter und lückenloser die Daten, die ihr zugrunde liegen, aufbereitet sind. Deshalb ist jede Planung nur so gut oder so schlecht wie die Daten, auf denen sie basiert. Man sollte sich jedoch vor Verfahren, Methoden und Modellen hüten, die intellektuell und in der Theorie befriedigend, aber in der praktischen Anwendung wenig wertvoll oder zu aufwendig sind.

Noch zu oft projizieren planende Maschinenbau-Unternehmen die gegenwärtigen Verhältnisse in die Zukunft, ohne Marktentwicklungen ausreichend zu berücksichtigen. Bei einem solchen Vorgehen kann man praktisch nicht von einer Planung als einem Führungsmittel sprechen, denn es fehlt das wichtigste Element jeder Planung: der Zielbezug. Planung ohne Zielsetzung jedoch ist Selbsttäuschung; eine statistische Spielerei ohne jede Verbindung zur Realität. Wie selten konkrete Vorstellungen über die Zielsetzung eines Unternehmens bestehen, wird dann deutlich, wenn diese Ziele formuliert werden sollen. Dabei sind heute die Ziele eines Unternehmens weitaus differenzierter als das Streben nach Gewinnmaximierung oder Umsatzwachstum.

Die Ergebnisse der Marktforschung gehen in die Planung des Marketing auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten ein. Die Marketingplanung ist wiederum verknüpft mit den Planungen der anderen Bereiche des Unternehmens, so daß letztlich ein Planungssystem entsteht, das die vielfältigen Zielsetzungen und Aufgaben im Unternehmen erfaßt. In diesem periodisch und systematisch erarbeiteten System spiegelt sich die gewollte und für möglich gehaltene Entwicklung des Unternehmens wider.

In einer Wirtschaftsphase, die durch die Vordringlichkeit tagespolitischer Entscheidungen geprägt wird, kommt es ganz besonders darauf an, die Planungsinstrumente richtig und flexibel einzusetzen und erfolgreich auszuwerten. Diejenigen Unternehmen sind im Vorteil, die über eine ausgebaute Planung als Führungsinstrument verfügen, da ihr Entscheidungshorizont über die aktuellen Tagesereignisse hinausreicht. Auf der Grundlage langfristiger Marktanalysen und Absatzprognosen vermögen diese Unternehmen zu unterscheiden zwischen kurzfristigen Störungen und dem langfristigen Trend, der vielfach unabhängig von der Konjunktur eigenen Gesetzen folgt.

Hier wird die Wechselbeziehung zwischen Planung und Marktforschung deutlich sichtbar und häufig unangenehm spürbar. Fehlplanungen und Versäumnisse können – wie sich an vielen Beispielen zeigt – gefährlich und sogar tödlich sein.

Sicher ist gerade heute das langfristige Voraussehen technischer und wirtschaftlicher Veränderungen komplexer geworden als früher. Andererseits stehen uns zahlreiche bessere Informationsquellen und Mittel zur Verfügung, die, richtig eingesetzt,

aus der Zukunftsvision ein wahrscheinlicheres Zukunftsbild ergeben. Prognose-, Markt- und Risikomodelle simulieren die zukünftige Entwicklung und liefern der Unternehmensleitung Informationen zur Absicherung ihrer Entscheidungen.

Der Maschinenbau benötigt eine moderne, systematisch geführte Marketingpolitik unter Einsatz der entsprechenden Methoden und eine auf die Zukunftsentwicklungen in Absatz und Beschaffung gerichtete Marktforschung. Wie in der Medizin die richtige Diagnose Voraussetzung für eine zweckmäßige und erfolgreiche Therapie ist, so ist eine gute und differenzierte Marktforschung Voraussetzung für die Objektivierung der mit Marketing-Entscheidungen verbundenen Risiken. Marktforschung kann Risiken nicht ausschließen, sie jedoch erheblich zum Wohle des Unternehmens einschränken.

Auslandsinvestitionen und Strukturwandel der deutschen Wirtschaft

Von Alfred Herrhausen

Das deutsche Wirtschaftswunderauto ist rund ein Vierteljahrhundert gut gelaufen, vornehmlich auf zwei Zylindern: Investitionen und Export. Der erste hatte bereits vor einigen Jahren kraftraubende Risse bekommen und läuft auch heute noch untertourig. Nicht nur Unternehmen fürchten jetzt, daß nach der zunehmenden Höherbewertung der D-Mark nunmehr ebenso der zweite Zylinder zu versagen droht.

Die Investitions- und Exportschwäche fällt in die Zeit eines tiefgreifenden Strukturwandels. Der Strukturwandel ist ein durchaus altes Phänomen. Beispiele aus der deutschen Nachkriegsgeschichte liefern die Landwirtschaft, der Steinkohlebergbau, der Schiffbau und die Textilindustrie. Seine neue Dimension ist die Begleiterscheinung „strukturelle Arbeitslosigkeit". Alarmierend ist das Problem gegenwärtig dadurch geworden, daß struktureller Sand die Drehzahl des fiskal-politisch und monetär angetriebenen Konjunkturmotors schwächt.

Eine der Antworten, die die Unternehmen auf die gestellte Aufgabe „Strukturwandel" geben, heißt: Investitionen im Ausland. Mit rund 5 Mrd. DM p. a. in den letzten 5 Jahren entsprechen die deutschen Auslandsinvestitionen 2,3 % der gesamten jährlichen Inlandsinvestitionen. Die Auslandsproduktion der deutschen Wirtschaft kann z. Z. auf 70–80 Mrd. DM p. a. geschätzt werden. Sie macht demnach rund 10 % des Inlandsumsatzes der Verarbeitenden Industrie aus und knapp ein Drittel der Ausfuhr. Dennoch: Auf den ausländischen Absatzmärkten spielen die deutschen Ausfuhren im Vergleich zur deutschen Auslandsproduktion eine wesentlich größere Rolle als z. B. im Falle der amerikanischen oder britischen Wirtschaft.

In den letzten Jahren hat sich die Struktur des deutschen Auslandsgeschäftes zugunsten der Produktion im Ausland verändert. Gerade diese Schere zwischen den Wachstumsraten der Auslandsinvestitionen und der Ausfuhr bildet die Grundlage für die Auffassung, die Auslandsinvestitionen ersetzten die Ausfuhr, führten zu verstärkten Einfuhren und verdrängten dadurch die inländische Produktion. Kurz: Sie ersetzten inländische Investitionen, exportierten damit deutsche Arbeitsplätze und leisteten so keinen konstruktiven Beitrag zur Lösung der Strukturprobleme.

I. Strukturwandel: Externe und interne Auslöser

Strukturwandel ist – übrigens nicht nur in marktwirtschaftlich ausgerichteten Volkswirtschaften – ein normaler Vorgang. Wettbewerbswirtschaft, geänderte außenwirtschaftliche Bedingungen und technischer Fortschritt bringen es mit sich, daß Unternehmen, die von strukturellen Nachfrageänderungen im In- und Ausland ungünstig betroffen werden, ihr Produktionsprogramm umstrukturieren oder aus dem Markt ausscheiden müssen. Im letzteren Fall entstehen normalerweise andere Unternehmen neu. Entsprechend verändert sich die Beschäftigungsstruktur, weniger das Beschäftigungsvolumen.

Demgegenüber erscheinen die derzeitigen Strukturveränderungen ungewöhnlich. Die Entwicklung der Zahl der Insolvenzen und der Unternehmensgründungen ist stark gegenläufig. Im Jahresdurchschnitt 1976/77 wurden im Verarbeitenden Gewerbe (ohne Bau) 1670 Insolvenzen registriert, 133 % mehr als im Jahresdurchschnitt 1970/71. Die neu errichteten Industriebetriebe machen mit 228 im Jahr 1975 (neuere Zahlen liegen nicht vor) nur ein Fünftel der Neugründungen im Jahresdurchschnitt 1970/71 aus. Die Arbeitslosenzahl hat sich von 220 000 im Durchschnitt der 60iger und der 70iger Jahre bis 1973 auf über 1 Mio. seit 1975 erhöht.

Strukturanpassungen laufen offenbar heute mit erhöhten Friktionen ab. Sie sind nicht mehr wie früher beschäftigungsneutral.

Die veränderten Bedingungen des Wirtschaftens, die uns den Strukturwandel als wirtschaftspolitische Herausforderung darstellen, lassen sich im wesentlichen wie folgt lokalisieren:

- In den 50er und 60er Jahren verlief die Konjunkturentwicklung in der BR Deutschland und in anderen Industrieländern asynchron. Schwächephasen der Binnenkonjunktur wurden durch florierende Exporte abgekürzt und gemildert, strukturelle Anpassungsnotwendigkeiten und ihre beschäftigungspolitischen Konsequenzen in einzelnen Branchen oder Unternehmen gesamtwirtschaftlich aufgefangen. Der sich in den 70er Jahren einstellende Gleichlauf der internationalen Konjunkturen verschärft die gegenwärtigen Strukturanpassungsprobleme.
- Die lang anhaltende Unterbewertung der D-Mark hat der deutschen Wirtschaft über lange Jahre einen Wettbewerbsvorsprung vor der ausländischen Konkurrenz eingeräumt. Das gilt sowohl für die Wettbewerbsposition auf den Auslandsmärkten als auch für die auf dem Inlandsmarkt. Grenzbranchen, die bei „realistischen" Wechselkursen hätten schrumpfen müssen, wurden am Leben gehalten, andere Branchen dehnten sich stärker aus, als es ohne den Wechselkurs-Flankenschutz möglich gewesen wäre.

  Mit der Aufhebung des „Währungs-Schutzschildes" gegen Ende der 60er Jahre und der anschließenden Höherbewertung der D-Mark an den Devisenmärkten hätte sich der deutsche Produktionsapparat kontinuierlich auf die geänderten Bedingungen einstellen müssen. Daß dies nicht, oder nicht rasch genug und in dem notwendigen Umfang geschah, verhinderte die damals steigende Geldentwertung im Inland wie im Ausland. Sie verhalf den verfügbaren und selbst noch neu installierten Kapazitäten zu einer inflationären Scheinrentabilität. Erst als Stabilitätsbemühungen, natio-

nal wie international, erfolgreich waren, wurde dieser wechselkursbedingte „Anpassungsstau" abrupt deutlich sichtbar.

- Der Anpassungsdruck seitens des Auslandes ging zunächst von den hochindustrialisierten Ländern aus. Er wird gegenwärtig noch ergänzt durch den Wettbewerbsdruck der Entwicklungsländer. Sie haben ihre Marktanteile an der Inlandsverfügbarkeit in der BR Deutschland stark steigern können, vor allem in arbeitsintensiven und standardisierbaren Produktbereichen aufgrund billiger Arbeitskräfte. Hierin wirkt sich u. a. auch die Umschaltung der Entwicklungsstrategie von der Importsubstitution auf eine exportorientierte Industrialisierung in vielen Entwicklungsländern aus. Weltwirtschaftlich sind diese Vorgänge zweifellos zu begrüßen; sie konkretisieren nicht zuletzt die „aid and trade" Konzeption der Entwicklungshilfe. Ungeachtet dessen werfen sie bei uns Probleme auf.
- Die Vervierfachung der Rohölpreise hat zur Erhöhung der Preise von energieintensiven Gütern und Produktionsverfahren geführt. Dadurch ergaben sich Nachfrageänderungen und Marktverschiebungen.
- Die OPEC-Länder verwenden ihre Mehreinnahmen nicht in vollem Umfang für eine Erhöhung ihrer Güterbezüge auf den Weltmärkten.
- Soweit die OPEC-Länder diese Nachfragelücke inzwischen durch direkte und indirekte Kredite an devisenschwache Länder zumindest teilweise schließen, hat die damit verbundene Änderung der Nachfragestruktur dennoch Änderungen der Produktionsstruktur zur Folge.
- Zu den vielschichtigen Aspekten, die von der außenwirtschaftlichen Seite die Notwendigkeit eines Strukturwandels auslösen, gehört last but not least die in Ansätzen erkennbar werdende Verstärkung eines internationalen handelspolitischen Protektionismus. Nicht nur im Nord-Süd-Dialog, auch in der EG geht – reizwortentschärft – die „Organisation der Märkte" um.
- Die Bremswirkungen der Nachfrageveränderungen und -verlagerungen, die aus unserer außenwirtschaftlichen Verflechtung resultieren, sind in den letzten Jahren verschärft worden durch Stolpersteine, die wir uns selbst gelegt haben:

  Durch Transfer von inländischer Kaufkraft an die OPEC-Länder ist der Verteilungsspielraum im Innern kleiner geworden. Im inländischen Verteilungskampf wurde dies zu spät zur Kenntnis genommen. Aufgrund des internen Verteilungskampfes haben die deutschen Personalkosten inzwischen eine internationale Spitzenposition erreicht.

  Diese Position wird durch die laufende internationale Höherbewertung der D-Mark – um 45 % von Ende 1972 bis Mitte 1978 – noch „erhärtet". Auch dies bedeutet Importsog und Verschlechterung der Wettbewerbsposition der deutschen Wirtschaft auf den Auslandsmärkten. Die Folge waren Gewinnschmälerung auch im Auslandsgeschäft und rückläufige Investitionsneigung der Wirtschaft.

  In der Energiewirtschaft schließlich führte das verstärkte Umweltbewußtsein weiter Bevölkerungskreise zu einem Aufschub von Investitionen in Milliardenhöhe.

Ziehen wir eine Zwischenbilanz:

- Die aus vielerlei Gründen gestellte Aufgabe Strukturwandel ist heute bei weitem noch nicht abschließend gelöst.
- Die aufgeworfenen Strukturprobleme vermindern die Treibkraft fiskalpolitischer und monetärer Konjunkturstimulanzien.

– Auslandsinvestitionen in der getätigten Größenordnung stellen – würden sie im Inland investiert – wachstums- und arbeitsmarktpolitisch kein Äquivalent dar für die Lücke, die der vielschichtige Strukturwandel aufgerissen hat.

II. Auslandsinvestitionen: Vielfalt der Strategien — differenzierte Konsequenzen

Diese Antwort geben heißt nicht, den Einfluß der Auslandsinvestitionen auf die Güter- und Faktormärkte leugnen. Sie bewirken Veränderungen der Ausfuhr- und Einfuhrstruktur und damit der inländischen Branchenstruktur. Die Veränderungen auf den Gütermärkten ziehen naturgemäß solche auf den Faktormärkten, z. B. dem Arbeitsmarkt, nach sich.

Der Strukturwandel macht neuartige Entscheidungen notwendig, um dem Industriestandort BR Deutschland wieder dauerhaft Wachstum und Beschäftigung zu sichern. Im Rahmen einer Wiedergesundungspolitik sind Auslandsinvestitionen um so mehr eine angemessene Strategie, als eine auf Unterbewertung der D-Mark gerichtete Währungspolitik, handelspolitische Restriktionen zum Schutz heimischer Wirtschaftszweige oder eine scharfe Reduzierung des Reallohns als wirtschaftspolitische Maßnahmen zur „Abfederung" des inländischen Strukturwandels ausscheiden.

Die Argumentation, daß Auslandsinvestitionen als Teilstrategie keinen Beitrag zur Lösung der Strukturprobleme in Deutschland darstellen, sondern vielmehr Wachstum und Arbeitsplätze ins Ausland exportieren, scheint mir allenfalls auf den ersten Blick, d. h. nicht stichhaltig zu sein. Schon die Unterscheidung zwischen beschaffungsorientierten und absatz- oder marktorientierten Auslandsinvestitionen zeigt, daß die jeweiligen Auswirkungen auf den Außenhandel und damit auf die Inlandsbeschäftigung unterschiedlich sind.

Als beschaffungsorientiert sind Auslandsinvestitionen dann einzustufen, wenn sie der Belieferung der Muttergesellschaft oder auch anderer Unternehmen mit Waren dienen, die in der BR Deutschland nicht oder nur unwirtschaftlich produziert werden können.

Für ein rohstoffarmes Land wie die BR Deutschland ist die Verbesserung und Sicherung der Rohstoffbasis durch Auslandsinvestitionen struktur- und arbeitsmarktpolitisch eine unabweisbare Notwendigkeit. Sie ergänzen eine Strategie, die im übrigen die Rohstoffabhängigkeit durch sparsame Verwendung, Recycling und/oder durch Substitution zu mindern sucht.

Auslandsinvestitionen zur Sicherung der Rohstoffbasis sind trotz der staatlichen Förderungspolitik bisher noch relativ gering geblieben. Aufgrund der Aufgliederung nach Wirtschaftszweigen und Anlageländern darf geschätzt werden, daß auf rohstofforientierte Investitionen weniger als 10 % der gesamten deutschen Auslandsinvestitionen entfallen.

Neben der besseren und sichereren Verfügbarkeit von Rohstoffen geht es bei beschaffungsorientierten Auslandsinvestitionen auch um den Import von Produktionen, deren Kosten im Ausland niedriger anfallen als bei uns. Unter diese Rubrik ist die Verlagerung von lohnintensiven Produktionsstufen ins Ausland einzuordnen.

Die einfuhrerhöhende Wirkung dieser beschaffungsorientierten Auslandsinvestitionen beschränkt sich meist auf Waren, an deren Produktionskosten die Lohnkosten einen hohen Anteil haben und die auch mit einem hohen Anteil an minderqualifizierten und deshalb billigeren Arbeitskräften hergestellt werden können. Ein klassisches und noch dazu aktuelles Beispiel hierfür sind die Auslagerung der Produktion des VW-Käfers nach Mexiko, sein Import in die BR Deutschland und der ersatzweise Aufbau von Kapazitäten durch das Volkswagenwerk, deren Produktion der veränderten Nachfrage auf dem Inlands- und Auslandsmarkt gerecht wird. Gerade dieses Beispiel zeigt, daß Auslandsinvestitionen dieser Art struktur- und beschäftigungspolitisch den Vorzug haben, daß sie Ressourcen für Produktionsinnovationen freisetzen.

Eine von der Deutsche Bank AG durchgeführte Kundenbefragung zeigt eine auffallende Parallelität zwischen Unternehmensgröße, beabsichtigten Erweiterungsinvestitionen und Auslandsinvestitionsplänen. Diese Parallelität bestätigt, daß sich die Verlagerung lohnintensiver Produktionsstufen ins Ausland vorzugsweise bei Großunternehmen vollzieht. Sie ist aufgrund dessen im Zusammenhang mit der dadurch ermöglichten Produktionsinnovation weitgehend beschäftigungsneutral. Die Herausnahme lohnintensiver Produktionen, die der Nachfragestruktur nicht mehr entsprechen, aus der gesamten Produktionspalette bedeutet für die Unternehmen eine Anpassung an veränderte Nachfragestrukturen und damit Sicherung von Bestand, Wachstum und Beschäftigung.

III. Absatzorientierte Auslandsinvestitionen: „Merkantilismus verkehrt"

Im Vergleich zu den beschaffungsorientierten Auslandsinvestitionen fallen absatzorientierte zweifellos quantitativ stärker ins Gewicht. In diesen Fällen steht die Belieferung des Inlandsmarktes mit zusätzlichen Einfuhren konzeptionell nicht zur Debatte. Dennoch könnte die Wachstums- und Arbeitsplatz-Export-Argumentation hier am ehesten greifen, weil der Gedanke an eine Exportsubstitution besonders nahe liegt.

Von der strategischen Konzeption her zielen absatzorientierte Auslandsinvestitionen der deutschen Industrie auf drei Problempunkte:

1. Absatzsicherung durch größere Marktnähe,
2. Ausweitung bestehender Marktpositionen,
3. Erschließung neuer Auslandsmärkte.

Nach einer Unternehmensbefragung des Ifo-Instituts nennen 30 % der Firmen als Hauptgrund für Auslandsinvestitionen die Absatzsicherung durch größere Marktnähe. Der zweitwichtigste Grund – mit knapp 20 % der Meldungen – ist die Umgehung von Importrestriktionen der Abnehmerländer; so sind z. B. protektionistische Zollbarrieren ein Hauptgrund für den bisherigen starken Ausbau der deutschen Chemieunternehmen in den USA. Schließlich ist die Präsenz deutscher Unternehmen im Ausland vielfach Voraussetzung zur Erhaltung alter und zur Erschließung neuer Märkte.

Der Auf- und Ausbau von Engineering- und Service-Stützpunkten durch die deutsche Exportwirtschaft im Ausland ist keine neue Erscheinung und in seiner exportstüt-

zenden Wirkung unbestritten. Neueren Datums ist, daß auch Fertigungsstützpunkte deutscher Unternehmen im Ausland zunehmend an Bedeutung gewinnen. Vor allem Länder, die sich in der Industrialisierungsphase befinden, machen Auftragserteilungen an deutsche Exporteure mehr und mehr vom Aufbau einer nationalen Fertigung abhängig. Mit der analog wirkenden Übernahme der Finanzierung von „local costs" im Rahmen der Kapitalhilfe trägt die Bundesregierung den Bemühungen der Entwicklungsländer, Devisen zu sparen, seit Jahren Rechnung. Die deutsche Exportwirtschaft hat diesen Trend zum „local manufacture" ebenso zu akzeptieren wie die Tatsache, daß Exportabschlüsse eines Einzelunternehmens zunehmend hohe Anteile von inländischen und ausländischen Fremdlieferungen enthalten. Dennoch heißt dies insgesamt, daß sich Auslandsinvestitionen und Exporte komplementär und eben nicht substitutiv verhalten.

Der Merkantilismus des 16.–18. Jahrhunderts verfolgte außenwirtschaftlich das Konzept, nationalen Reichtum über möglichst hohe Exportüberschüsse zu akkumulieren. „Trade and aid" war zu Beginn der zweiten Hälfte dieses Jahrhunderts das Konzept für die Entwicklung der Dritten Welt. Seit der Ölkrise mit ihren verheerenden Konsequenzen für die Zahlungsbilanzen auch vieler alter Industrieländer lautet das Konzept für eine neue Welt-Entwicklungspolitik „trade, aid and invest abroad". Am Beispiel der VW-Produktion in Mexiko dargelegt heißt dies: Die mexikanischen Deviseneinnahmen aus Exporten, die zum Teil aus der dortigen VW-Produktion stammen, stärken die Importkraft Mexikos. Diese internationale Kaufkraft kommt entweder direkt der deutschen Exportwirtschaft zugute; importiert Mexiko dagegen aus Drittländern, so wird deren Devisensituation verbessert, was der deutschen Exportwirtschaft über die Stabilisierung des weltwirtschaftlichen Verbunds indirekt zugute kommt: Merkantilismus auf den Kopf gestellt!

Für ein komplementäres Verhalten zwischen Auslandsinvestitionen und Exporten gibt es sowohl im Unternehmensbereich als auch für einzelne Branchen signifikante Indizien. Im Anlagenbau tätige Unternehmen, bei denen Auslandsaufträge am gesamten Ordereingang 60 % und am Auftragsbestand 75 % ausmachen, berichten, daß das Wachstum der Auslandsaufträge aus denjenigen Ländern überproportional ausfällt, in denen sie mit eigenen Fertigungsstätten vertreten sind.

Die exportstützende und damit arbeitsplatzsichernde Funktion der deutschen Auslandsinvestitionen wird zudem dadurch belegt, daß die exportintensivsten Branchen und Unternehmen der BR Deutschland auch die höchsten Investitionsbestände im Ausland aufweisen. Zugleich sind Länder mit hohen deutschen Engagements auch Hauptabnehmer deutscher Waren. Brasilien, das zur Mitte der 60er Jahre die zweitgrößte Hochburg der deutschen Auslandsinvestitionen wurde und das seither seine bis dahin schwachen Bezüge deutscher Waren weit überdurchschnittlich erhöhte, darf in letzterer Hinsicht als Paradebeispiel gelten.

Natürlich – wie sollte es auch anders sein können – gibt es, bezogen auf ein einzelnes Land und/oder auf einzelne Branchen, auch das scheinbare Gegenbeispiel. Unter den Zielländern der Auslandsinvestitionen der deutschen Chemie, der Elektrotechnik und des Maschinenbaus liegen die USA mit Anteilen zwischen 13 und 10 % vom jeweiligen gesamten Auslandsinvestitionsbestand auf dem ersten bis dritten Rang. In jeder der genannten Branchen war das Wachstum der Exporte in die USA gegenüber dem gesamten Branchenexport seit 1970 unterdurchschnittlich (Tab. 1).

Indizien deuten darauf hin, daß auch eine Fehlanzeige bei deutschen Investitionen in den USA kein wesentlich größeres Exportwachstum dorthin erlaubt hätte. Bei der Größe des US-Inlandsmarktes und der entsprechend geringen Importabhängigkeit des Landes sind der amerikanische Verbraucher und der Investor „von Natur aus" und unter dem psychologischen Einfluß administrativer „buy-american"-Kampagnen auf den vorzugsweisen Erwerb von Inlandsprodukten vorprogrammiert. In dieser Situation sind Importe benachteiligt, und deutsche Investitionen in den USA liefern – letzten Endes zugunsten des Bestandes, des Wachstums und der Beschäftigung der betroffenen deutschen Unternehmen und Branchen – amerikanische „Inlandsprodukte".

Tabelle 1: Bestand deutscher Auslandsinvestitionen und Ausfuhrsteigerung nach Ländern

Hauptanlageländer	Anteil am jeweiligen Gesamtbestand in %		Anstieg des Exports 1970 – 1976 in %
	Ende 1976	Ende 1969	
Chemie			
USA	13	10	50
Belgien/Luxemburg	10	15	127
Frankreich	10	8	119
Niederlande	6	8	110
Großbritannien	4	0	104
Spanien	3	5	133
andere Länder	54	54	86
Elektro-Industrie			
Brasilien	13	11	246
USA	11	0	62
Frankreich	8	12	139
Italien	8	8	89
Spanien	4	5	137
Österreich	3	0	145
andere Länder	53	64	113
Maschinenbau			
Brasilien	14	14	149
Frankreich	13	13	69
USA	10	8	54
Italien	9	0	21
Spanien	6	8	82
Großbritannien	5	0	79
andere Länder	44	57	121

Quelle: Berechnungen nach Angaben des Bundesministeriums für Wirtschaft und des Statistischen Bundesamtes

Daß unsere Investitions- und Exportbeziehungen zu den USA aus den genannten Gründen einen Sonderfall darstellen und eine generelle Exportsubstitution durch Auslandsinvestitionen nicht belegen, wird unmittelbar aus den weitaus günstigeren Bezie-

hungen zwischen der BR Deutschland und den weiteren Hauptanlageländern sowohl der Chemie als auch der Elektrotechnik deutlich. Hier stehen ebenfalls größeren Anteilen am Gesamtbestand an Auslandsinvestitionen dieser Branchen weit höhere Zuwachsraten im Export gegenüber.

Gesamtwirtschaftlich können exportsteigernde Effekte von absatzorientierten Auslandsinvestitionen der deutschen Industrie nicht beziffert werden. Umgekehrt veranschlagt das HWWA-Institut die Exportsubstitutionen auf ca. 3 % des gesamten Exportvolumens. Trotz der statistischen Lücke möchte ich die Sogwirkung der Auslandsinvestitionen auf zusätzliche deutsche Ausfuhren und damit ihre positive Struktur- und Arbeitsmarktrelevanz höher veranschlagen als die Exportsubstitutionswirkung.

Zu einer solchen Wertung kommen auch jüngste Untersuchungsergebnisse des HWWA. Danach waren bereits 1958 unter den Gründungsmitgliedern der Europäischen Gemeinschaft überdurchschnittlich hohe Handelsverflechtungen vorzufinden, die bis 1976 noch gestiegen sind. Interessant scheint dabei, daß das Niveau der Handelsintensität im Bereich des Maschinenbaus und anderer Fertigwaren – gemessen an der Intensität der Gesamthandelsverflechtung – überdurchschnittlich ist.

Diese positive Entwicklung ist darauf zurückzuführen, daß die Importstruktur (Bedarfsstruktur) der Einfuhrländer mit der Exportstruktur (Angebotsstruktur) der ausführenden Länder übereinstimmt. Die Länder befinden sich auf annähernd gleich hohem Industrialisierungsniveau, wodurch sich mit Hilfe der Spezialisierung Chancen für einen starken intra-industriellen Handelsaustausch bieten.

Der Anstieg der Verflechtungskoeffizienten zwischen 1958 und 1976 und die überdurchschnittlich hohe Handelsintensität im Bereich der Fertigwaren eröffnen für das hier diskutierte Thema eine bemerkenswerte Einsicht. Im Zeitraum der HWWA-Untersuchung sind die deutschen Investitionen in der EG und die EG-Investitionen in der Bundesrepublik Deutschland überproportional gewachsen. Zuletzt lagen 30 % aller deutschen Auslandsinvestitionen in den übrigen 5 Ländern der Alt-EG – umgekehrt stammten 25 % aller Auslandsinvestitionen in der BR Deutschland aus dieser Region.

Das über die Jahre hinweg überproportionale Wachstum und der inzwischen erreichte hohe Stand der gegenseitigen „Überkreuz"-Verflechtung im Bereich der Auslandsinvestitionen haben der Intensivierung der jeweiligen Handelsbeziehungen offenbar nicht nur nicht im Wege gestanden, sondern sogar zusätzliche Impulse für Wachstum und Beschäftigung ausgelöst. Die gleiche Wertung ergibt sich aus der überdurchschnittlichen Verflechtung im Bereich der Fertigwaren, obwohl die hier getätigten gegenseitigen Auslandsinvestitionen primär absatzorientiert sein dürften und damit a priori im Verdacht der Exportsubstitution stehen.

In einer zweiten Zwischenbilanz können wir feststellen:

- Per Saldo ist die Sogwirkung von Auslandsinvestitionen auf zusätzliche Exporte gesamtwirtschaftlich höher zu veranschlagen als die Exportsubstitutionswirkung von Auslandsinvestitionen.
- In jeder per-Saldo- oder Durchschnittsbetrachtung liegt allerdings der Teufel im Detail. Vor- und Nachteile gleichen sich nicht beim einzelnen Unternehmen bzw. in der einzelnen Branche aus. Für die offizielle Struktur- und Beschäftigungspolitik erfordert dies ein hohes Ausmaß an Flexibilität.
- Unter den Bedingungen des Strukturwandels ist davon auszugehen, daß jeder Arbeitswillige zwar einen Anspruch auf einen, nicht aber auf seinen Arbeitsplatz hat.

– Daneben steht eine flankierende Politik der Unternehmen selbst. Produkt- oder branchenbezogene Streuwirkungen der eigenen Auslandsinvestitionen auf den Exportmärkten können durch „Konglomeration" zumindest teilweise wieder aufgefangen werden. Im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten gewinnt der Konzentrationsprozeß vor diesem Hintergrund eine zusätzliche Dimension.

IV. Trotz Aktivierung Terrain-Verluste im internationalen Vergleich

In der Verwirklichung des Konzeptes, auf Auslandsmärkten zugunsten des Wachstums und der Beschäftigung des Gesamtunternehmens „vor Ort" zu produzieren, haben deutsche Firmen im internationalen Vergleich einen deutlichen Nachholbedarf. Die deutsche Wirtschaft hat in den ersten 20 Jahren der Nachkriegszeit den Zug zur Internationalisierung der Investitionstätigkeit nur verhalten mitgemacht. Sie bevorzugte zunächst den wachstumsträchtigen heimischen Markt mit seinen großen Investitionschancen.

Erst zu Beginn der 70er Jahre stiegen die deutschen Auslandsinvestitionen kräftig an: Ende 1977 betrugen die gesamten, in der Nachkriegszeit aufgelaufenen Netto-Kapitalleistungen der deutschen Unternehmen für Auslandsinvestitionen 52 Mrd. DM, davon entfielen auf industrielle Auslandsinvestitionen rund 40 Mrd. DM. Zwei Drittel des Gesamtbetrages sind in den 70er Jahren, also praktisch in einem Fünftel des gesamten Betrachtungsraumes, getätigt worden. Auch in den nächsten Jahren dürften nach einschlägigen Unternehmensbefragungen durch das Ifo-Institut die Auslandsinvestitionen im Verhältnis zu den Inlandsinvestitionen überproportional wachsen.

Am investitionsfreudigsten unter den Industrieunternehmen haben sich bisher die chemischen Unternehmen gezeigt. Mit einem Investitionsbestand von über 9 Mrd. DM Ende 1977 sind fast ein Viertel aller deutschen industriellen Auslandsinvestitionen Chemieanlagen. Mit weitem Abstand folgen die Elektrotechnik und Eisen und Stahl sowie der Maschinenbau.

Zwar rechtfertigen die zuletzt stark gestiegenen Auslandsinvestitionen die oft verwandte Beschreibung der BR Deutschland als einen Außenhandelsriesen mit zwerghaftem Wuchs der Auslandsproduktion kaum mehr – aus einem Kleinwagen Auslandsinvestition ist inzwischen ein mittlerer Transporter geworden. Dennoch bleibt unser Land immer noch im unternehmerischen Auslandsvermögen hinter den größeren Industrieländern zurück. Unter den erfaßbaren Industrieländern nehmen die USA – mit weitem Abstand gefolgt von Großbritannien – vor der BR Deutschland eine deutliche Spitzenstellung ein.

Noch deutlicher wird der deutsche Rückstand in der internationalen Rangfolge der Auslandsinvestoren bei Gegenüberstellung von Auslandsinvestitionen und gesamter Wirtschafts- oder Exportkraft. Selbst die Aktivierung der deutschen Auslandsinvestitionstätigkeit in den letzten Jahren hat hier international Terrain-Verluste nicht verhindern können. Denn zwischen 1970 und 1976 hat die BR Deutschland im Verhältnis zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum und zum Wachstum der Ausfuhren weniger im Ausland investiert als die meisten ihrer Handelspartner (Tab. 2).

Tabelle 2

	Auslandsinvestitionen				
	Bestand Ende 1976 in Mrd. DM	Bestand 1976 in %		Zunahme 1970 – 1976 in %	
		der Ausfuhr 1976	des Bruttosozialproduktes 1976	der Zunahme der Ausfuhr 1970–1976	der Zunahme des Bruttosozialproduktes 1970–1976
Bundesrepublik Deutschland	47	18	4	20	6
USA	327	120	8	82	8
Großbritannien	76	73	16	57	14
Japan	46	29	4	33	4
Schweiz	44	123	32	129	37
Frankreich	28	21	4	14	3
Niederlande	21	21	10	22	12

V. Auslandsinvestition – Bestandteil einer multiplen Strategie

Es hat schon immer „Schubkräfte" und „Zugkräfte" für die Errichtung von eigenen Produktionsstätten im Ausland gegeben. Mir scheint, daß die Schubkräfte wie Ölkrise, Höherbewertung der D-Mark und Anstieg der Personalkosten gegenüber den Zugkräften (markt- und technologische Bedingungen im Ausland) in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben.

Die Anfang der 70er Jahre fühlbarer gewordenen Umwälzungen in der Weltwirtschaft können keinesfalls als abgeschlossen gelten, mithin auch nicht der Anpassungsprozeß der deutschen Wirtschaft an diese Veränderungen.

Mit einer Einschränkung der Freiheit, im Ausland zu investieren, ginge der Verlust von Weltmarktanteilen einher und somit ein nachteiliger Effekt auf Zahlungsbilanz, allgemeinen Wohlstand, Wachstum und Beschäftigung.

Es wäre für jeden wirtschaftspolitisch Verantwortlichen leichtfertig, die deutsche Wirtschaft unter Hinweis auf Argumente des „ersten Blicks" von der inzwischen zum mittleren Transporter avancierten Auslandsinvestition abzukoppeln. Genausowenig ist – gottlob – bisher niemand auf die Idee gekommen, das Sparen zu verbieten, da es – ebenfalls auf den ersten Blick – den Konsum als Träger von Konjunktur und Wachstum schmälert.

Ölkrise, Höherbewertung der D-Mark und Anstieg der Personalkosten haben die Bedingungen wirtschaftlichen Wachstums im Zeitraffer-Tempo verändert. Die Einsicht in die veränderten Umweltbedingungen des wirtschaftlichen Überlebens wächst in der Breite der öffentlichen Meinungsbildung langsamer.
Wenn es zu den konstruktivsten Aufgaben des Unternehmens-Managements gehört, den Fakten ca. 8–10 Jahre vorauszudenken, dann ist der Aufbruch der deutschen Unternehmer zu neuen Ufern zu Beginn dieses Jahrzehnts rechtzeitig gekommen. Damit sei nicht verkannt, daß Auslandsinvestitionen als Antwort auf die Herausforderung durch den Strukturwandel nur eine Variante einer notwendigerweise multiplen Strategie darstellen.

Die betriebswirtschaftliche Problematik des deutschen Krankenhauses

Von Walter Cordes

I. Die wirtschaftlichen Grundlagen des Krankenhauses

Wenn man die betriebswirtschaftliche Problematik des Krankenhauswesens behandeln will, muß man sich kritisch die Frage stellen, in welchem Umfange können bei der Erfüllung der Aufgabe, den körperlich oder seelisch kranken Menschen zu helfen oder zu heilen, betriebswirtschaftliche Grundsätze überhaupt angewandt werden. Die Heilung des Menschen ist zunächst eine medizinische und eine soziale Aufgabe. Die nüchtern rationelle Behandlung des Krankengutes „Mensch" ist das eine Extrem, der opferbereite, selbstlose Dienst am kranken Menschen für „Gottes Lohn" das andere Extrem. Soll die wichtige Aufgabe sinnvoll erfüllt werden, den kranken Menschen zu heilen, müssen betriebswirtschaftliche Grundsätze angewandt werden, unabhängig davon, welche Tendenzen bei der Durchführung vorherrschen. Die perfekte Behandlung des Krankengutes „Mensch" zu einem ausgehandelten oder festgelegten Preis, erfordert selbstverständlich die Beachtung betriebswirtschaftlicher Grundsätze. Aber auch der selbstlose Dienst am kranken Menschen darf nicht unwirtschaftlich erfüllt werden. Lediglich in der Methode und in den Organisationsformen werden sich Unterschiede ergeben, vor allem auch deshalb, weil heute Mischformen der beiden extremen Auffassungen die Regel sind.

Innerhalb des Gesundheitswesens hat das Krankenhaus in den letzten Jahrzehnten eine immer größere Bedeutung bekommen. Bei der hervorragenden Ausstattung moderner Krankenhäuser hat der kranke Mensch immer mehr die Tendenz, seine Krankheit nicht zu Hause, sondern im Krankenhaus behandeln zu lassen.

Die Bedeutung der Krankenhäuser geht auch aus folgenden Zahlen hervor. In der Bundesrepublik werden heute einschließlich Ärzte rund 700 000 Personen beschäftigt. Bei einem Vermögen von rund 70 Milliarden Mark wird jährlich ein Umsatz von etwa 35 Milliarden Mark erzielt. In diesen Ziffern sind die Zahlen der Universitätskliniken nicht enthalten.

Mit dieser Entwicklung geht einher eine enorme Steigerung der Kosten für die Benutzung des Krankenhauses. Die Kosten im Krankenhauswesen sind in den letzten Jah-

ren überproportional gestiegen. Heute sind Krankenhauspflegesätze zwischen 150,– DM und 200,– DM pro Tag als normal anzusehen. Für die starke Steigerung der Kosten sind im wesentlichen folgende Gründe maßgebend:

1. Die medizinische Leistungsfähigkeit wurde erheblich gesteigert, der allgemeine Einsatz von aufwendigen medizinischen Einrichtungen und teuren Medikamenten für die Gesundheit ist heute selbstverständlich geworden.
2. Der selbstlose Einsatz in der Krankenpflege, durch kirchliche oder gemeinnützige Institutionen, der nur wenig Kosten verursacht, wird immer geringer.
3. In der Krankenpflege werden jetzt die gleichen Arbeitszeiten eingehalten, wie im öffentlichen Dienst. Hierdurch ergibt sich automatisch eine erhebliche Erhöhung der notwendigen Arbeitskräfte, sowohl im medizinischen als auch im pflegerischen Bereich.

Die Steigerung der Krankenhauskosten schlägt sich in der rapiden Erhöhung der Krankenkassen- bzw. Sozialbeiträge nieder, die von der Allgemeinheit getragen werden müssen. Es ist deshalb verständlich, daß in der Öffentlichkeit allmählich eine kritische Haltung gegenüber den Krankenhäusern entstanden ist und das Gefühl hat aufkommen lassen, daß sich im Krankenhaus Unwirtschaftlichkeit und Verschwendung breit gemacht haben. Um die größte Wirtschaftlichkeit zu erreichen, müßte man die von den Krankenhäusern zu leistenden Aufgaben nach dem Prinzip der reinen Marktwirtschaft erfüllen, wie es zum Beispiel weitgehend in den USA und Kanada der Fall ist.

Andere Länder wenden dagegen das Prinzip der unentgeltlichen staatlichen Versorgung an, wobei der Staat die Behandlung im Krankenhaus als reinen Sozialdienst ohne Gegenleistung des Patienten erfüllt. Außer in den sozialistischen Ländern wird dieses Prinzip auch weitgehend in England und in Schweden praktiziert. Beide Formen haben ihre klare Problematik. Die Krankenhausleistung als reine privatwirtschaftliche Dienstleistung kann zu erheblichen sozialen Härten führen. Krankenhausleistung als reiner sozialer Dienst kann wirtschaftliche Schwächen und vor allem eine Senkung der Leistungsfähigkeit des Krankenhauses herbeiführen.

In der Bundesrepublik hat man sich zu einer Mischform entschlossen. Nach der im Jahre 1972 verabschiedeten Krankenhausgesetzgebung (KHG) und der im Jahre 1973 in Kraft getretenen Bundespflegesatzverordnung werden sämtliche Investitionen, die im Krankenhaus für die Behandlung der kranken Menschen notwendig sind, vom Staate finanziert. Die Kosten der ärztlichen Behandlung, der pflegerischen Betreuung und der Nutzung der vom Staat zur Verfügung gestellten Anlagen müssen vom Benutzer bezahlt werden, das sind normalerweise die Krankenkassen, bei denen in Deutschland praktisch alle Menschen gegen Krankheit versichert sind. In kurzen Worten gesagt, gehen im deutschen Krankenhaus die Investitionen zu Lasten des Staates, die Kosten der Nutzung zu Lasten der Patienten.

Bei dem in Deutschland historisch gewachsenen Aufbau des Krankenhauswesens hat sich diese Form bisher im Prinzip gut bewährt. Trotzdem hat sich nicht zu Unrecht ein allgemeines Unbehagen breit gemacht. Die Investitionsbeiträge des Staates sind bei der Enge der Etats nicht mehr aufzubringen. Die erheblich gestiegenen Pflegesätze für die Krankenhausnutzung erhöhen die Krankenkassenbeiträge derart, daß auch hierdurch die Lohnnebenkosten eine Höhe erreicht haben, die nicht mehr tragbar ist.

Die Kritik an der Wirtschaftlichkeit des Gesundheitswesens hat die Regierung inzwi-

schen veranlaßt, gesetzliche Maßnahmen zu ergreifen. Es wurde das Kostendämpfungsgesetz verabschiedet. Dieses Gesetz, das wahrscheinlich nicht ausreichend durchdacht und noch zu stark von ideologischen Gesichtspunkten beeinflußt wurde, hat bei den betroffenen Stellen lebhafte Proteste ausgelöst. Um so wichtiger ist es, daß bei der bevorstehenden Novellierung des Krankenhausgesetzes die wirtschaftlichen Fragen stärkere Berücksichtigung finden, damit die jetzt noch bestehende betriebswirtschaftliche Problematik des Krankenhauses verbessert wird.

Die heute noch bestehenden Unklarheiten, die eine klare Führung der Krankenhäuser nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen erschweren oder verhindern, sollen nachstehend kurz skizziert werden.

II. Wirtschaftliche Folgen aus Maßnahmen und Strukturen

1. Die wirtschaftlichen Folgen aus der Investitionsfinanzierung

Anschaffungen mit einer Lebensdauer von 1–3 Jahren werden im Pflegesatz abgerechnet, der von den Krankenkassen gezahlt wird. Hierzu haben sich regional verschiedene Obergrenzen ergeben, die in der Regel zwischen 1,– DM und 1,80 DM je Berechnungstag liegen. Nach § 10 KHG werden für Ersatzinvestitionen jährliche Pauschalen gezahlt, die zur Zeit zwischen 1360,– DM und 2750,– DM je gefördertes Krankenbett liegen. Diese Vergütung ist für Investitionen bestimmt, die normalerweise eine Lebensdauer von 3–15 Jahren haben. Die Pauschale soll alle zwei Jahre dem gestiegenen Preisindex angepaßt werden.

Alle Investitionen, die der Erweiterung der Kapazität dienen, oder für die Bildung neuer medizinischer oder pflegerischer Abteilungen erforderlich sind, müssen nach § 9 KHG bei der Regierung bzw. dem Ministerium beantragt werden. Der Regierungspräsident, als zuständige Bewilligungsbehörde, prüft sodann die Förderungsfähigkeit und Förderungswürdigkeit einer solchen Maßnahme, bevor die Gelder vom Ministerium bewilligt werden.

Das Krankenhausgesetz, ergänzt durch entsprechende Landeskrankenhausgesetze, schreibt weiterhin vor, daß die Planung der lang- und mittelfristigen Investitionen im Krankenhaussektor, d. h. Neubauten sowie die Ersatzbeschaffung lang- und mittelfristiger Anlagengüter in den sogenannten Krankenhausbedarfsplänen der Länder zentralisiert wird. Krankenhäuser, die nicht in den Krankenhausbedarfsplänen aufgenommen sind, oder aus ihnen gestrichen werden, erhalten automatisch keinerlei Mittel mehr für irgendwelche Investitionen. Diese Häuser müssen dann nach einer gewissen Übergangszeit automatisch aus dem Krankenhausdienst ausscheiden. Die Krankenhausbedarfspläne selbst entscheiden, wann, wo und wie, mit welcher Aufgabe, mit welchen Fachabteilungen und Funktionsbereichen, in welcher Größenordnung und welcher baulichen Struktur und Ausstattung ein Krankenhaus gebaut, aufrechterhalten, erweitert oder geändert werden soll. Damit werden den Trägern sämtlicher Krankenhäuser alle diesbezüglichen Planungsentscheidungen letztlich entzogen.

Der Krankenhausbedarfsplan eines Landes ist deshalb nicht nur eine Orientierungshilfe für die selbstverantwortliche Planung der Krankenhäuser, er beschränkt sich auch nicht auf eine Art Rahmenplanung innerhalb deren den einzelnen Häusern ein Planungsspielraum bezüglich Standort, Größe oder Aufgabenstruktur verbleibt, vielmehr handelt es sich hierbei um die totale Zentralisierung der Planung und Entscheidung über Finanzierung und Kontrollen aller wesentlichen Krankenhausinvestitionen, durch die dafür vorgesehenen staatlichen Stellen.

Die Krankenhäuser haben eine gewisse Bewegungsfreiheit nur bei den Ersatzinvestitionen, deren Finanzierung der Staat durch Gewährung der Pauschalvergütungen nach § 10 KHG sicherstellt. Es ist aber nicht zu erwarten, daß die Regierungsstellen die gesetzlich vorgesehene Anpassung der Pauschalvergütung für Ersatzinvestitionen dem laufend eintretenden Kaufpreisschwund rechtzeitig anpassen. Bisher wurde nur am 1. 1. 1976 – allerdings mit Rückwirkung – eine Erhöhung der Fördermittel um 12 % vorgenommen, die die Indexsteigerung der letzten Jahre nicht voll ausgeglichen hat. Diese Handhabung hat zur Folge, daß Häuser, die nicht dazu gekommen sind ihre Anlagen in den letzten Jahrzehnten zu erneuern und zu verbessern, wenig tun können, um dringend notwendige Investitionen durchzuführen. Die zukünftige Entwicklung der deutschen Krankenhäuser ist also ausschließlich von den Planungen der staatlichen Stellen abhängig.

Von der Deutschen Krankenhausgesellschaft wird deshalb mit Recht gefordert, bei der bevorstehenden Novellierung des Krankenhausgesetzes den Krankenhäusern selbst wieder einen größeren Entscheidungsspielraum bei Investitionen zu geben. Dieses könnte dadurch geschehen, daß die Krankenhäuser selbst einen Teil der Investitionen zu finanzieren haben und dafür das Recht erhalten, für diesen Teil der Investitionen Abschreibungen und Zinsen in den Pflegesatz einzubeziehen. Diese Tendenz stößt aber nicht nur auf Widerstand bei den Krankenkassen, die dann diese Kosten mittragen müssen, sondern auch bei den Trägern der Krankenhäuser selbst. Es gibt leider nur wenige Krankenhausträger die heute noch geneigt sind, mit dem Betrieb des Krankenhauses ein eigenes wirtschaftliches Risiko zu übernehmen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wäre es aber sehr zu begrüßen, wenn eine solche Auflockerung der staatlichen Planung vorgesehen würde, die die Selbstverwaltung der Häuser wieder stärken könnte.

In dem politischen Bestreben, der Bevölkerung eine bessere Lebensqualität zu geben und eine ausreichende Versorgung der Kranken sicherzustellen, ist man in der Vergangenheit bei den Krankenhausplanungen mit Sicherheit über das Ziel hinausgeschossen. In Deutschland besteht im Krankenhauswesen zur Zeit eine klare Überkapazität, ein sogenannter Bettenberg, der die wirtschaftliche Führung der Krankenhäuser eindeutig beeinträchtigt. Dieser Bettenberg ist im wesentlichen auf folgende drei Faktoren zurückzuführen.

1. In vielen Versorgungsgebieten ergaben sich Fehlplanungen, weil aus politischen Überlegungen neue, moderne Krankenhäuser sowohl von der öffentlichen Hand direkt, als auch gemeinsam mit den freigemeinnützigen Trägern errichtet wurden, ohne daß ein ausreichender Bedarf vorhanden war.
2. Bei der Modernisierung alter Krankenhäuser wurde fast ständig die Kapazität der Häuser erweitert, ohne daß bei anderen Häusern eine entsprechende Reduzierung der Bettenkapazität vorgenommen wurde.

3. Der Fortschritt in der medizinischen Behandlung und die Entwicklung neuer medizinischer Fachgebiete, erforderte die Schaffung zusätzlicher medizinischer Abteilungen, ohne daß die klassischen Disziplinen, wie Innere, Chirurgie, Gynäkologie und Geburtshilfe entsprechend abgebaut wurden.
4. Die steigenden Kosten im Krankenhauswesen zwangen die Krankenkassen darauf zu drängen, die Verweildauer in den Krankenhäusern wesentlich zu reduzieren. Während noch vor etwa einem Jahrzehnt die Verweildauer im Krankenhaus im Durchschnitt weit über 20 Tage betrug, wird heute eine durchschnittliche Verweildauer von nur 15 Tagen verlangt und auch erreicht. Hierdurch wird automatisch eine zusätzliche Bettenkapazität zur Verfügung gestellt.

Um die Höhe des überflüssigen Bettenbestandes in den Krankenhäusern festzustellen, führt z. B. das Land Nordrhein-Westfalen zur Zeit eine Zielplanung durch. Der Hauptzweck dieser in den einzelnen Versorgungsbezirken durchgeführten Zielplanung ist, festzustellen, in welchem Umfang der augenblickliche Bettenbestand dem wirklichen Bedarf angepaßt werden kann. Bei den Berechnungen wird eine Krankenhaushäufigkeit der Bevölkerung von etwa 160 je 1000 Bewohner, eine durchschnittliche Belegung der Krankenhäuser von 85 % und eine durchschnittliche Verweildauer von 15 Tagen zugrunde gelegt. Unter Zugrundelegung dieser Daten wurde z. B. vom Land Nordrhein-Westfalen festgestellt, daß im Versorgungsgebiet 3, das die Stadt Duisburg und die Landkreise Wesel und Kleve umfaßt, von etwa 10 000 vorhandenen Betten rund 2000 überflüssig sein sollen. Es ist zu erwarten, daß ähnliche Feststellungen auch in anderen Versorgungsgebieten getroffen werden.

Es werden sicher noch viele Diskussionen darüber geführt, ob die angestellten Berechnungen richtig sind. Die Träger des Krankenhauswesens werden aber in künftigen Jahren klar mit dem Tatbestand konfrontiert werden, eine große Anzahl von Betten abzubauen, um die Wirtschaftlichkeit der Krankenhäuser sicherzustellen. Der Abbau der Betten kann geschehen durch Umstrukturierung der Häuser auf einer kleineren Basis. In vielen Fällen wird man aber nicht daran vorbeikommen, eine Anzahl Krankenhäuser zu schließen oder anderen Zwecken zuzuführen.

Die Durchführung solcher Maßnahmen sind deshalb für die Träger der Krankenhäuser von so großer Schwierigkeit, weil bei vielen Krankenhäusern sogenannte Altlasten bestehen, die solange nach § 12 des Krankenhausgesetzes vom Staate übernommen wurden, wie das Krankenhaus als förderungswürdig im Krankenhausbedarfsplan des Landes aufgenommen ist. Bei Streichung im Krankenhausbedarfsplan fallen alle Lasten in vollem Umfange auf den Träger zurück, der in vielen Fällen nicht über eigene Mittel verfügt, um diese Altlasten zu decken und die Sozialpläne und die unter Umständen notwendigen Abfindungen für die Chefärzte zu finanzieren. Solange für die Folgekosten bei Stillegung von Häusern keine Regelung getroffen worden ist, müssen viele Krankenhäuser trotz besserer Einsicht versuchen, in alten Gleisen weiterzufahren, bis eine Lösung der Folgekosten gefunden wurde.

2. Die wirtschaftlichen Folgen aus der Pflegesatzverordnung

Parallel zum Krankenhausgesetz wurde die Verordnung zur Regelung der Krankenhauspflegesätze (Bundespflegesatzverordnung von 1973) neu gefaßt. Die im Kranken-

haus durch die medizinische Behandlung sowie durch die Pflege und die Versorgung des Kranken entstehenden Kosten werden insgesamt durch die Berechnung pauschalierter Pflegesätze abgegolten. Das Krankenhaus berechnet also entweder den Krankenkassen oder dem Patienten pro Pflegetag eine Pauschalsumme. Diese Pauschalsätze haben heute eine Höhe erreicht, die im Durchschnitt bei 150,– DM liegen. Hinzu kommt, daß Privatpatienten, die ein Ein- oder Zweibettzimmer wünschen, noch eine Zusatzpauschale entrichten müssen, die zwischen 60,– DM und 90,– DM liegt. Dazu kommt das Honorar an den behandelnden Arzt. In der Pflegesatzverordnung ist zwar gesagt, daß bei Festlegung der Pflegesätze wirtschaftliche Grundsätze Berücksichtigung finden müßten, grundsätzlich ist aber festgelegt, daß alle Aufwendungen die effektiv im Krankenhaus entstehen, durch den Pflegesatz abgegolten werden müssen. Lediglich die Abschreibungen und Zinsen für Investitionen bleiben außerhalb der Rechnung, weil die Investitionen und die Finanzlasten vom Staat gesondert gezahlt werden.

Die umfassende Pauschalierung, die in dieser krassen Form durch ideologische Prinzipien beeinflußt wurde, bringt erhebliche wirtschaftliche Gefahren. Wenn ein Krankenhaus wirtschaftlich gearbeitet und einen Gewinn erzielt hat, wird dieser Gewinn in den nächsten Jahren zur Senkung des pauschalierten Pflegesatzes führen. Ist ein Verlust eingetreten, müssen nach dem Sinn des Krankenhausgesetzes die Verluste im nächsten Jahr zur Aufstockung des Pflegesatzes führen. Einerseits werden sich die Krankenkassen sträuben einen Verlust über die Pflegesätze auszugleichen mit der Begründung, daß die wirtschaftliche Führung des Krankenhauses nicht gesichert war, andererseits werden sie Gewinne, die ein Krankenhaus erzielte und die das Haus zur Verbesserung seiner Struktur verwenden könnte, durch spätere Senkung der Pflegesätze wieder abziehen.

Der in den Verordnungen bisher nicht klar geregelte Gewinn- und Verlustausgleich erschwert mit Sicherheit das wirtschaftliche Denken im Krankenhaus, weil nach den Verordnungen zur Zeit jedes Krankenhaus für wirtschaftliches Arbeiten bestraft und bei geschicktem Taktieren für Unwirtschaftlichkeit belohnt werden kann.

Das gleiche gilt für die Belegung eines Hauses. Das Krankenhaus hat als echter Dienstleistungsbetrieb besonders hohe Personalkosten. Sie liegen etwa bei 65–70 % der Gesamtkosten. Diese sind schwer der wechselnden Belegung anzupassen, also zum großen Teil als fix anzusehen. Die Belegung des Krankenhauses hat deshalb einen erheblichen Einfluß auf die Ertragslage. Wenn es einem Krankenhaus gelungen ist, die Belegung gegenüber dem Vorjahr zu verbessern und dadurch die Selbstkosten zu senken, werden nach der Pflegesatzverordnung im nächsten Jahr die Pflegesätze auf die verbesserte Belegung abgestellt. Das Krankenhaus trifft dann voll das Risiko, daß die Belegung im übernächsten Jahr wieder schlechter sein könnte.

Eine wirtschaftlich bessere Regelung könnte dadurch herbeigeführt werden, daß die Pflegesätze entsprechend der Leistungsstruktur der einzelnen Häuser nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen auf eine normale Belegung von etwa 85 % ausgehandelt werden. Hierdurch würde jedes Krankenhaus ein großes Interesse an einer erhöhten Belegung haben, weil die Vorteile, die sich aus dieser erhöhten Belegung ergeben, dem Krankenhaus verbleiben und damit die Ausstattung des Hauses verbessern könnten.

Gegen jede wirtschaftliche Vernunft spricht auch der Grundsatz, daß praktisch alle Aufwendungen, auch die Sonderleistungen im Pflegesatz, voll pauschaliert werden. Wenn jede Sonderleistung in den Pflegesatz eingerechnet wird, ist der pauschalierte

Pflegesatz überhaupt keine Meßziffer mehr für die Wirtschaftlichkeit eines Krankenhauses. Die größten Gefahren für das wirtschaftliche Denken müssen sich daraus ergeben, wenn die Leistung nicht mehr in einer Beziehung zur Vergütung steht. Der Einsatz eines Schrittmachers mit einem evtl. notwendigen Krankenhausaufenthalt von 4 Tagen

kostet dem Krankenhaus rund	5000,– DM
Es erhält aber nur	600,– DM
und erleidet mithin einen Verlust von	4400,– DM

Demgegenüber kostet die Behandlung eines Leistenbruches, der einen Krankenhausaufenthalt von ca. 14 Tagen erfordert,

dem Krankenhaus rund	1400,– DM.
Es erhält dafür eine Vergütung von rund	2100,– DM.
Somit entsteht ein Gewinn von	700,– DM.

Diese durch das Gesetz vorgeschriebene Handhabung muß auf die Dauer zwangsläufig nicht nur zu unwirtschaftlichem Denken, sondern auch zur Nivellierung der Krankenhausleistung führen, was nicht im Interesse der Patienten liegen dürfte. Alle am Krankenhauswesen Beteiligten sollten sich deshalb mit allem Nachdruck dafür einsetzen, daß Sonder- und Nebenkosten stärker als bisher gesondert abgerechnet werden.

Es ist deshalb erfreulich, daß sich neuerdings auch die Deutsche Krankenhausgesellschaft für eine Änderung der bisherigen Regelung einsetzt.

3. Die wirtschaftlichen Folgen aus den historisch gewachsenen Krankenhausstrukturen

Abgesehen von wenigen Privatkrankenhäusern, gehören in Deutschland die Krankenhäuser entweder freigemeinnützigen Trägern – das ist im wesentlichen die Kirche – oder der öffentlichen Hand. Bei den Städten und Landkreisen sind die Krankenhäuser eingegliedert in das Gesundheitswesen, während bei der Kirche die einzelnen Kirchengemeinden für die Führung der Krankenhäuser verantwortlich sind. Sie wurden früher als Regiebetriebe verwaltet und über eine kameralistische Buchhaltung abgerechnet. Der Leiter war entweder der Gesundheitsdezernent oder der Vorsitzende des Kirchenvorstandes bzw. das Presbyterium. Kaufmännische Fragen wurden durch einen Verwaltungsbeamten erledigt, der für eine ordnungsmäßige Abwicklung der Geschäfte zu sorgen hatte, aber von betriebswirtschaftlichen Grundsätzen in der Mehrzahl der Fälle nur wenig verstand. Nachdem sich die Krankenhäuser aber zu Wirtschaftseinheiten entwickelt haben, die von Umsatz und von der Zahl ihrer Mitarbeiter mittleren Industrie- und Dienstleistungsbetrieben entsprechen, sollten sie nach den gleichen wirtschaftlichen Gesichtspunkten wie solche Unternehmungen geführt werden.

Die neue Krankenhausgesetzgebung hat schon eine gewisse Änderung dadurch herbeigeführt, daß sie für die innere Organisationsform des Krankenhauses eine Dreiteilung vorgeschrieben hat:

1. die Ärzteschaft unter Leitung des ärztlichen Direktors;
2. die Pflegegruppe unter Leitung der Oberin;
3. die Verwaltung unter Leitung des Verwaltungsdirektors.

Diese Organisationsform kann sich aber nur bewähren, wenn alle drei Gruppen so motiviert werden, daß sie sich insgesamt für die Wirtschaftlichkeit des Krankenhauses verantwortlich fühlen. Dieses wird nur dann gelingen, wenn der Verwaltungsdirektor nicht nur Verwaltungsfachmann, sondern im Sinne der Betriebswirtschaft ein echter kaufmännischer Leiter mit unternehmerischen Fähigkeiten ist. Ein modernes Krankenhaus kann nicht mehr verwaltet, sondern muß wie jeder private Dienstleistungsbetrieb durch einen sachkundigen Kaufmann gesteuert werden, der unternehmerisch denken kann. Er muß in der Lage sein, den leitenden Krankenhausarzt und die Oberin in die ökonomische Verantwortung mit einzubeziehen. Es muß deshalb eine Führungspersönlichkeit sein, der die häufig entgegengesetzten Meinungen der Ärzte und des Pflegepersonals mit seinen Vorstellungen integrieren kann. Die Führung eines Krankenhauses, im betriebswirtschaftlichen Sinne ist nur möglich, wenn es dem kaufmännischen Leiter möglich ist, die ärztliche und pflegerische Tätigkeit mit dem wirtschaftlichen Verhalten so zu koordinieren, daß sie sich nicht gegenseitig ausschließen.

Die Vergangenheit hat gezeigt, daß sich für Krankenhäuser die Einbringung bzw. die Umwandlung in eine gemeinnützige GmbH bewährt hat. Durch diese Organisationsform ist die Möglichkeit gegeben, im Rahmen der Aufgabenverteilung innerhalb des Krankenhauses klare Verhältnisse zu schaffen. Die kaufmännische Leitung wird entsprechend ihrer speziellen Aufgabenleitung nicht nur klar abgegrenzt, sondern erhält auch klare Weisungsbefugnisse. Sie ist dann durch Gesetz verpflichtet, die Verantwortung für alle Fragen der Wirtschaftsführung zu übernehmen, wozu gehören:

Beschaffung und Materialwirtschaft,
Personalwesen,
Rechnungswesen,
Leistungs- und Kostenkontrolle,
Finanzen.

Falls es aus irgendeinem Grunde juristisch nicht möglich sein sollte, für ein Krankenhaus die Form einer GmbH anzuwenden, sollte man für das Krankenhaus einen sogenannten „Eigenbetrieb" schaffen, der mit den gleichen Organisationsmerkmalen einer GmbH auszustatten ist.

Durch diese Organisationsform wird auch sichergestellt, daß Führung und Überwachung eindeutig von einander getrennt werden. Früher – leider ist dieses auch heute noch möglich – haben vielfach Persönlichkeiten aus den Trägerorganisationen die Führung des Krankenhauses persönlich übernommen. In vielen Fällen war der Bürgermeister oder der Pastor für die kaufmännische Leitung des Krankenhauses verantwortlich, obwohl diese Persönlichkeiten für diese Aufgaben nicht die notwendigen Voraussetzungen mitbrachten. Bei der durch Gesetz vorgeschriebenen Organisationsform liegt die Verantwortung für die Führung klar bei dem Team „Kaufmännischer Leiter" – „Ärztlicher Direktor" und „Oberin". Die vom Träger ernannten Aufsichtsräte oder Kuratorien sollten nur die Rechte erhalten, die ihnen auch in kaufmännischen Unternehmen als Aufsichtsrat oder Beirat zustehen. Sie haben die leitenden Persönlichkeiten zu bestellen oder abzuberufen und nur die Geschäfte zu behandeln, zu denen sie durch Gesetz oder Satzung ihre Zustimmung zu geben haben.

Im übrigen sollten sich diese Gremien darauf beschränken, die Krankenhausführung zu unterstützen und zu beraten. Damit sie diese wichtige Aufgabe wirkungsvoll erfüllen

können, sollten für die Aufsichtsgremien möglichst viele Persönlichkeiten geworben werden, die mit der Führung von Wirtschaftsunternehmen vertraut sind.

Die Krankenhausgesetzgebung hat den großen Vorteil gebracht, daß sie für die Rechnungsgrundlegung die kaufmännische, doppelte Buchführung vorschreibt. Die früher übliche kameralistische Buchführung wurde allgemein abgelöst, da sie nicht in der Lage ist, die Grundlagen für eine klare Kosten- und Leistungsrechnung zu geben. Die Methode der Buchführung in den Krankenhäusern müßte aber so verbessert werden, daß es möglich ist, wie in einem mittleren Industrieunternehmen, möglichst monatlich eine Bilanz und eine Gewinn- und Verlustrechnung aufzustellen. Nur hierdurch kann die Krankenhausleitung den Aufsichtsgremien kurzfristig ein klares Bild über das wirtschaftliche Arbeiten und die finanzielle Situation des Krankenhauses geben.

Es wird angestrebt, neben der durch die Gewinn- und Verlustrechnung gegebenen Kostenartenrechnung, die auch für die Verhandlungen mit den Krankenkassen zur Festsetzung des Pflegesatzes erforderlich ist, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnungen einzuführen. Durch meine im Krankenhauswesen bisher gemachten Erfahrungen habe ich die Meinung gewonnen, daß ein solcher Schritt verfrüht ist. Es ist zwar wertvoll, unter der unmittelbaren Verantwortung der Abteilungsleiter einzelne Teilkostenrechnungen durchzuführen die geeignet sind, Schwachstellen aufzudecken. Im Krankenhaus ist es besonders schwer, die Leistungseinheiten exakt abzugrenzen und zahlenmäßig zu erfassen. Solange hierüber noch keine klaren Richtlinien erarbeitet sind, kann eine umfassende aussagefähige Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung nicht aufgestellt werden.

Um so wichtiger ist es, durch einen überbetrieblichen Betriebsvergleich die Kostenartenrechnung aussagefähiger zu machen.

Die Krankenkassen stellen für ihre Pflegesatzverhandlungen intern derartige Vergleiche anhand der von den Krankenhäuser eingereichten Kostenrechnungsbögen an. Schon aus diesem Grunde liegt es im Interesse der Krankenhäuser, selbst derartige Vergleiche auf regionaler und überregionaler Basis laufend durchzuführen, wobei diese nach Leistungsgruppen aufgeteilt werden können. Für meine Begriffe ist zur Zeit ein systematisch ausgewerteter Betriebsvergleich die beste Möglichkeit, die Wirtschaftlichkeit des Krankenhauses kurzfristig zu kontrollieren. Erfreulicherweise haben schon verschiedene Institutionen, wie die Deutsche Krankenhausgesellschaft, sich damit befaßt, Richtlinien für die Durchführung derartiger Betriebsvergleiche zu erarbeiten. Von verschiedenen Stellen wurden auch schon einzelne Betriebsvergleiche durchgeführt. Es ist zu hoffen, daß die Krankenhausträger, die heute noch Vorbehalte gegen offene Betriebsvergleiche haben, in Zukunft diese Bestrebungen unterstützen werden.

In Deutschland hat das Krankenhaus normalerweise die Größe eines mittleren Dienstleistungsbetriebes mit einer Belegschaft von 200 bis 500 Personen. Diese Struktur hat sich für eine optimale Versorgung der Bevölkerung gut bewährt. Eine Anzahl von Leistungen des Krankenhauses sind aber wirtschaftlicher zu erfüllen, wenn sie von mehreren Häusern zusammengefaßt erledigt werden.

Ich denke an den gemeinsamen Einkauf, an eine mehrere Krankenhäuser umfassende Zentralapotheke, eine Zusammenfassung bei der Durchführung von Laboruntersuchungen, eine Zentralwäscherei, die gemeinsame Ausbildung in der Krankenpflege, um nur einige zu nennen. Die Krankenhausführung und die Krankenhausträger sollten

sich gegen diese Art der Zentralisierung nicht wehren, denn sie bedeutet nichts anderes, als eine wirtschaftlichere Organisationsform für die gemeinsame Durchführung bestimmter Leistungen, ohne das die Selbständigkeit des einzelnen Hauses hierdurch berührt wird. Die Zentralisierung und Herausnahme bestimmter Leistungen aus dem eigenen Krankenhausbetrieb ermöglicht außerdem noch Ersparnisse auf finanziellem Gebiet. Wenn die notwendigen Investitionen, z. B. eines Wäschereibetriebes, nicht von einem Krankenhaus, sondern von mehreren Krankenhäuser durchgeführt werden, sind die anteiligen Finanzlasten erheblich niedriger als wenn jedes Krankenhaus eine eigene Wäscherei errichtet. Wenn man sich darüber hinaus entschließt, derartige Leistungen an fremde Unternehmer zu vergeben, braucht man die hierzu notwendigen Investitionen selbst nicht vorzunehmen. Je enger die Bewegungsmöglichkeit, durch die nach § 9 und § 10 KHG gewährten Mittel wird, desto vorteilhafter wird die Zentralisierung und die Fremdvergabe bestimmter Krankenhausleistungen.

In diesem Zusammenhang möchte ich noch eine weitere wichtige organisatorische Möglichkeit anschneiden, die auf medizinischem Gebiet liegt, aber große betriebswirtschaftliche Auswirkungen haben kann. Es ist die Abstimmung zwischen den Krankenhäusern eines Versorgungsgebietes über die vorzuhaltenden medizinischen Fachbereiche und über die zu bildenden medizinischen Schwerpunkte, damit keine Doppelarbeit und keine unzureichende Belegung entstehen.

Bei der Fülle der hier anstehenden Aufgaben möchte ich nur ein Beispiel anschneiden.

M. E. ist es heute, neben der unbedingt notwendigen Grundversorgung, die ein Krankenhaus zu gewährleisten hat, nicht mehr erforderlich, daß jedes Krankenhaus eine geburtshilfliche Abteilung mit ihren besonders hohen Personalkosten vorhalten muß. Bei stark gesunkenen Geburtenzahlen der letzten Jahre dürften für die Versorgung im geburtshilflichen Bereich eines Versorgungsgebietes zwei oder drei leistungsfähige Zentren mit angeschlossener Pädiatrie (Kinderabteilung) ausreichend sein.

Die Lösung solch schwieriger Maßnahmen, die sowohl für die Patienten als auch für die Wirtschaftlichkeit der Krankenhäuser wichtig ist, kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn die Krankenhäuser in den einzelnen Versorgungsgebieten enger als bisher zusammenarbeiten. Diese Zusammenarbeit kann unter Umständen besonders erfolgreich ausgestaltet werden, wenn es gelingt, mehrere Häuser unter einem einheitlichen Träger zusammenzufassen. Ideologische Gesichtspunkte erschweren naturgemäß derart radikale Lösungen. Ich bin aber sicher, daß in Zukunft durch die wirtschaftliche Not die Durchführung solcher Maßnahmen von Fall zu Fall erzwungen wird.

III. Maßnahmen zur Sicherung der betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen

Es läßt sich heute schon übersehen, daß die im Jahre 1972 durch die Krankenhausgesetzgebung und die Bundespflegesatzverordnung neu geschaffene Grundlage, den Krankenhäusern prinzipiell eine gute Möglichkeit gibt, ihre Aufgaben wirtschaftlich zu er-

füllen. Allerdings erschweren oder verhindern die noch bestehenden Strukturen und Organisationsformen sowie verschiedene Bestimmungen der inzwischen mehr als fünf Jahre alten Gesetzgebung, daß betriebswirtschaftliche Grundsätze konsequent angewandt werden. Es hat sich leider gezeigt, daß eine Reihe von Bestimmungen durch ideologische Gründe beeinflußt wurden, ohne daß man die sich hieraus ergebenden wirtschaftlichen Auswirkungen erkannt hat. Um die augenblickliche betriebswirtschaftliche Problematik des Krankenhauswesens zu verbessern, sollten daher folgende Forderungen realisiert werden:

1. Die Krankenhäuser sollten bei der Planung und Durchführung neuer Investitionen stärker mit in die Verantwortung gezogen werden. Nur hierdurch können, besser als bisher, Fehlinvestitionen vermieden werden. Aus diesem Grunde sollten die Krankenhäuser zu allen Investitionen einen gewissen Anteil finanziell selbst leisten. Die von den Trägern zu stellenden Eigenmittel müßten dann mit Abschreibungen und Zinsen bei Ermittlung der Pflegesätze Berücksichtigung finden.
2. Die von den Krankenkassen zu zahlenden Pflegesätze sollten so festgelegt werden, daß die Krankenhäuser daran interessiert sind, ihre Bettenkapazität dem vorhandenen Bedarf anzupassen, um damit eine Vollbelegung der Häuser sicherzustellen. Dieses könnte dadurch geschehen, daß die Pflegesätze – abgestimmt auf die medizinische und pflegerische Leistungsfähigkeit der Häuser – auf eine normale Belegung von 85 % abgestellt werden. Der Fixkostenanteil könnte hierbei mit rund 70 % zugrundegelegt werden.
3. Der gesetzlich vorgesehene, aber bisher nicht praktizierte, Gewinn- und Verlustausgleich sollte abgeschafft werden. Gewinne aus guter Leistung und Bewirtschaftung sollte das Krankenhaus behalten. Verluste, die durch Unterbelegung oder schlechter Bewirtschaftung entstehen, sollten bei den Krankenhäusern verbleiben, damit automatisch die Krankenhäuser gezwungen sind, sofort notwendige Anpassungs- und Rationalisierungsmaßnahmen einzuleiten.
4. Die Pauschalierung aller Sonderleistungen im Pflegesatz sollten aufgelockert werden. Der Zwang jede Sonderleistung in den Pflegesatz eingehen zu lassen, muß auf die Dauer die Leistungswilligkeit der Krankenhäuser lähmen. Dies dürfte aber nicht im Interesse der Versorgung der Bevölkerung liegen.
5. Die Führung des Krankenhauses sollte aus den Organisationen der Träger herausgenommen werden. Das Krankenhaus sollte entweder als G.GmbH, oder als sogenannter „Eigenbetrieb" geführt werden, damit die Verantwortung für die Führung klar vom Überwachungsorgan getrennt wird. Die heute noch häufig vorkommende Eingliederung des Krankenhauses in die kommunalen oder kirchlichen Verwaltungen ist mit einer der Gründe dafür, daß sich wirtschaftliche Prinzipien nur schwer im Krankenhauswesen durchsetzen.
6. Die Zusammenarbeit zwischen den Krankenhäusern eines Versorgungsgebietes sollte erheblich verstärkt werden, damit eine Spezialisierung der einzelnen Häuser auf Schwerpunkte erleichtert wird. Der Fortschritt in der medizinischen Behandlung erfordert technische Anlagen, die derart aufwendig sind, daß nicht jedes Krankenhaus auf allen Gebieten führend sein kann.
7. Die fachgerechte Ausbildung des Pflegepersonals ist optimal und rationell nicht im Rahmen eines einzelnen Krankenhauses zu erfüllen. Es sollten deshalb Gemein-

schaftsschulen für mehrere regional zusammenliegende Krankenhäuser geschaffen werden.

8. Gewisse Leistungen des Krankenhauses sollten zwischen mehreren Häusern zentralisiert werden um eine größere Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Hierzu gehören Maßnahmen auf dem Gebiete des Einkaufes, der Verpflegung, der Wäscherei, der Reinigung und der Müllbeseitigung sowie die gemeinsame Nutzung von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen der Krankenhäuser.
9. Um die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit zu verbessern, ist die Durchführung eines systematischen regionalen und überregionalen Betriebsvergleichs für sämtliche Krankenhäuser von besonderer Bedeutung. An diesem Betriebsvergleich müßten sich sämtliche Krankenhäuser, einerlei ob sie kommunale oder freigemeinnützige Häuser sind, beteiligen. Auch für die Verhandlungen mit den Krankenkassen liefern die Betriebsvergleiche wertvolle Unterlagen.
10. Um die Stillegung und Umstrukturierung nicht mehr benötigter Krankenhäuser zu erleichtern, müßten bald Richtlinien über die Abwicklung der bei Stillegung entstehenden Folgekosten aufgestellt und die Finanzierung dieser Folgekosten geregelt werden.

Bei der Kürze der Abhandlung konnte ich naturgemäß nur einige wichtige Maßnahmen anführen die geeignet sind, die wirtschaftliche Situation des Krankenhauswesens zu verbessern und die stärkere Anwendung betriebswirtschaftlicher Grundsätze zu erzwingen.

Wenn Leistungswille nicht voll anerkannt, sondern sogar bestraft werden kann, ist nicht zu erwarten, daß die Krankenhausführung ständig bestrebt ist, die Leistung, die Belegung und die Verweildauer des Krankenhauses laufend zu verbessern. Wenn man den Krankenhäusern jedes eigene Risiko bei der Planung und Durchführung der Investitionen nimmt, darf man sich nicht wundern, wenn sich betriebswirtschaftliches oder unternehmerisches Denken nur schwer durchsetzen läßt.

Gegen die Durchführung mancher Forderung werden sich sowohl bei staatlichen Stellen als auch bei den Krankenkassen und Krankenhausträgern noch viele Widerstände ergeben. Ich bin aber davon überzeugt, daß diese überwunden werden. Der bestehende Zwang zur Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen wird auf die Dauer auch die konsequente Anwendung betriebswirtschaftlicher Grundsätze im Krankenhauswesen herbeiführen.

Literaturverzeichnis

In meinen Ausführungen habe ich im wesentlichen die praktischen Erfahrungen niedergelegt, die ich in jahrzehntelanger Arbeit als Aufsichtsratsvorsitzender mehrerer Krankenhäuser, sowie im Krankenhausverbandswesen, sammeln konnte.
Zusätzliche Anregungen habe ich erhalten aus Beiträgen die veröffentlicht wurden in:

1. Eine Untersuchung über Faktoren der Krankenhausplanung – Krankenhaushäufigkeit – herausgegeben vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen im November 1976

2. Zeitschrift „Das Krankenhaus“ Zentralblatt für das deutsche Krankenhauswesen, herausgegeben von der Deutschen Krankenhausgesellschaft

3. Zeitschrift für Organisation, Oktober 1976, „Organisationsprobleme des Gesundheits- und Krankenhauswesens“, herausgegeben von der Gesellschaft für Organisation

4. WIBERA Fachzeitschriften, Band 9: Wirtschaftliches Krankenhaus, herausgegeben von der WIBERA, Wirtschaftsberatungs-AG, Düsseldorf

Strukturelle Veränderungen im Bereich der Tarifautonomie

Von Kurt H. Biedenkopf

Die seit Jahren andauernde Arbeitslosigkeit und die geringen Wachstumsraten in der Wirtschaft haben die Zusammenhänge zwischen der Lohn- und Einkommenspolitik der Tarifparteien und der wirtschaftlichen Entwicklung wieder stärker in den Mittelpunkt öffentlicher Aufmerksamkeit gerückt. Wenn auch im einzelnen heftig umstritten, gewinnt die Erkenntnis ständig an Boden, daß eine Wiederherstellung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts ohne Einbeziehung der Einkommenspolitik der autonomen Tarifparteien nicht möglich ist. Durch die tarifpolitischen Auseinandersetzungen im Frühjahr 1978 ist die Diskussion um die Entwicklung der Tarifautonomie zusätzlich belebt worden. Sie rechtfertigt es, der Frage nachzugehen, ob sich im Bereich der Tarifautonomie in den letzten Jahren Veränderungen ergeben haben oder abzeichnen, die es erforderlich machen, Funktion und Grenzen der Tarifautonomie neu zu definieren. Dabei geht es vor allem um strukturelle Veränderungen, das heißt, solche, die nicht durch konjunkturelle Situationen bedingt sind, sondern in denen sich dauerhafte Veränderungen abzeichnen.

I.

Solche strukturellen Veränderungen im Bereich der Tarifautonomie lassen sich schon seit einigen Jahren beobachten. Sie haben insbesondere auch den Sachverständigenrat seit Anfang der siebziger Jahre zunehmend beschäftigt. Dabei geht es vor allem um drei Probleme:

1. die Auswirkung der Vollbeschäftigungsgarantie auf das Verhältnis der Tarifparteien,
2. die Schwächung der „öffentlichen Kontrolle" der Tarifautonomie und
3. die Schwächung der Rolle der Unternehmen im tarifpolitischen Kräfteverhältnis.

Bereits im Mai 1970 warnte der Sachverständigenrat vor einer Übernahme des Beschäftigungsrisikos tarifpolitischer Maßnahmen durch den Staat. „Wird die Bereitschaft (zu Maßnahmen, die das Risiko eines Beschäftigungsrückganges einschließen) nicht deutlich und setzt sich stattdessen die Zuversicht durch, daß die wirtschaftspolitischen Instanzen fest entschlossen sind, den konjunkturellen Abschwung zu verhindern (Vollbeschäftigungsgarantie), so sind die Bedingungen dafür, mit marktwirtschaftlichen Mitteln Geldwertstabilität zu erlangen, denkbar schlecht. Ein unerwünscht starker Rückgang im Beschäftigungsstand braucht nicht tatsächlich einzutreten, doch in einer Marktwirtschaft gehört zu den Bedingungen für stabilitätskonformes Verhalten der einzelnen und der autonomen Gruppen, daß man mit einer solchen Möglichkeit rechnet."

In späteren Gutachten bekräftigte der Sachverständigenrat diese Auffassung immer wieder. Die Tarifautonomie sei ein Freiheitsrecht, ja ein Machtprinzip der Gruppen. Seine Legitimation werde jedoch in Frage gestellt, wenn nicht die Mitverantwortung für Beschäftigungsrisiken den Mißbrauch dieses Privilegs in Schranken halte. Im Jahresgutachten 1974 heißt es dann eindeutig: „Der gefährlichste dieser Irrtümer ist die Illusion, der Staat könne gleichsam eine Vollbeschäftigungsgarantie abgeben und einhalten. Er kann dies nicht. Er kann wirksam nur Vollbeschäftigungsrisiken abwehren, die ihre Ursache nicht in einem stabilitätswidrigen Verhalten der Privaten haben". Der Sachverständigenrat ließ damit keinen Zweifel daran, daß die Übernahme einer „politischen" Vollbeschäftigungsgarantie durch den Staat zu einem strukturellen Ungleichgewicht zwischen der Autonomie der Tarifparteien und den Verpflichtungen der Wirtschaftspolitik zur Sicherung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts führen müsse.

Aber nicht nur die Übernahme einer Vollbeschäftigungsgarantie durch den Staat, sondern auch eine politisch bedingte Zurückhaltung der Regierung bei der Stellungnahme zu den Ergebnissen der Tarifpolitik der autonomen Tarifparteien kann, wenn diese Zurückhaltung Ausdruck einer dauerhaften politischen Einstellung ist, strukturelle Veränderungen im Bereich der Tarifpolitik zur Folge haben. Auch darauf hat der Sachverständigenrat seit längerem hingewiesen. So beanstandet er bereits 1973, daß sich die Bundesregierung nicht aktiv und konsequent genug an der öffentlichen Diskussion über die tarifliche Lohnfindung beteilige. „Die öffentliche Diskussion über die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Lohnvereinbarungen ist die einzige derzeit mögliche Kontrolle der von den Tarifparteien ausgeübten Macht – neben der Zuweisung von Verantwortung für Beschäftigungsrisiken".

Noch deutlicher wird der Sachverständigenrat im Jahre 1974: „Der Sachverständigenrat schlägt nicht vor, der Staat möge quantitativ formulierte Leitlinien für die Lohnpolitik bekanntgeben. Dies schließt jedoch – und das ist entscheidend – eine öffentliche Diskussion über die gesamtwirtschaftlichen Folgen alternativer Verhaltensweisen in der Lohnpolitik nicht aus. Im Gegenteil. Es machte keinen Sinn, wollte man verlangen, die Öffentlichkeit und der Staat sollten gespannt zwar – doch gleichsam sprachlos – das Ergebnis dieser nichtöffentlichen Entscheidungsprozesse, das alle angeht, wie ein Naturereignis auf sich zukommen lassen".

Wirken sich Vollbeschäftigungsgarantie und politische Zurückhaltung bei der gesamtwirtschaftlichen Würdigung von Tarifabschlüssen generell auf das Verhältnis der Tarifpolitik zu den wirtschaftspolitischen Anstrengungen aus, das gesamtwirtschaft-

liche Gleichgewicht zu sichern, so berührt eine negative politische Würdigung der Rolle der Arbeitgeber im tarifpolitischen Konflikt das Gleichgewicht der Tarifparteien untereinander. Der Sachverständigenrat geht auch auf diese Entwicklung ein. Er beanstandet die Schwächung der sozialen Stellung der Unternehmen im Tarifkonflikt, die seit Anfang der 70er Jahr in der Bundesrepublik stattgefunden habe. So warnt er 1973, daß in der Änderung der sozialen Stellung, welche die Öffentlichkeit den Unternehmern zuerkennt, eine Schwächung der Position gesehen werden muß, von der aus diese ihrer tarifpolitischen Rolle gerecht werden müssen. Und 1975 stellt der Sachverständigenrat fest: „Das Machtprivileg der sozialen Gruppen im Rahmen der Tarifautonomie ist auf die Idee des Machtgleichgewichts gegründet. Das System verträgt keine Schwächung nur einer Seite". Dazu kommt, daß die Bundesregierung bis in die Mitte der siebziger Jahre selbst als Arbeitgeber gegenüber Forderungen der Gewerkschaften eine Nachgiebigkeit praktiziert, die weder durch die wirtschaftliche Entwicklung noch durch die öffentliche Kassenlage gerechtfertigt ist. Der Sachverständigenrat kritisiert 1974 diese Nachgiebigkeit und weist darauf hin, daß den Arbeitnehmern in der privaten Wirtschaft kaum verwehrt werden könne, was der Staat seinen Bediensteten als erster gewährt habe.

II.

Die Bedeutung dieser strukturellen Veränderungen im Gleichgewicht der Tarifparteien untereinander und im Verhältnis der autonomen Tarifpolitik zur allgemeinen Wirtschaftspolitik ist offensichtlich. Sie erklärt sich nicht nur aus dem Umstand, daß die Tarifpolitik integraler Bestandteil der Wirtschaftspolitik und damit dem obersten Ziel der Wirtschaftspolitik, der Sicherung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts, verpflichtet ist. Sie ergibt sich vielmehr aus dem Umstand, daß die einkommenspolitischen Konsequenzen der Autonomie der Tarifparteien weit über den Bereich ihrer unmittelbaren Zuständigkeit hinausreichen und die Wirtschaft und damit die Gesellschaft und ihre soziale Ordnung als Ganzes berühren. Dies gilt nicht nur für den Zusammenhang von Tarifpolitik und Vollbeschäftigung und damit die Überwindung der Arbeitslosigkeit. Es gilt in gleicher Weise auch für die Auswirkungen der Einkommenspolitik der Tarifparteien auf die Kostenstruktur des Systems der sozialen Sicherheit, insbesondere die Entwicklung der Renten. Mit dem Prinzip der bruttolohnbezogenen Rente hat der Gesetzgeber einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Renten und der Entwicklung der Arbeitseinkommen hergestellt, die im wesentlichen durch die Tarifparteien bestimmt wird. Löst sich die Einkommenspolitik der Tarifparteien als Folge struktureller Veränderungen im Bereich der Tarifautonomie aus dem gesamtwirtschaftlichen Gleichgewicht, so ist entweder das Prinzip der bruttolohnbezogenen Rente bedroht oder die Finanzierung des Rentensystems ist allein aufgrund der Vermehrung des allgemeinen Wohlstandes nicht mehr möglich.

Es besteht somit ein dringendes politisches, aber auch wirtschaftsrechtliches Interesse an der Sicherung und Erhaltung der Bedingungen, unter denen allein die Tarifau-

tonomie auf Dauer ein freiheitliches Instrument der Einkommenspolitik bleiben kann und unter denen zugleich die notwendige Übereinstimmung zwischen autonomer Einkommenspolitik und der allgemeinen Wirtschaftspolitik gesichert ist. Die Sicherung dieser Bedingungen ist heute in mehrfacher Weise bedroht. Auf drei mögliche Gefahren soll im folgenden eingegangen werden: auf die Gefahr einer mißbräuchlichen Überdehnung der Tarifautonomie und der damit gewährten wirtschaftlichen Macht durch die Gewerkschaften; auf die Folgen politischer Intervention in das Verhältnis der Tarifparteien zueinander und auf die Gefährdungen, die der Tarifautononomie daraus erwachsen, daß die Repräsentanten der gewerkschaftlichen Organisationen, die sie tragen, die Anerkennung einer vollziehbaren Allgemeinwohlbindung der Tarifautonomie verweigern.

Die Gefahr eines Mißbrauchs der tarifpolitischen Macht durch die Gewerkschaften ist vor allem bei den Schwerpunktstreiks der IG Druck und Papier gegen bestimmte Tageszeitungen deutlich geworden. Niemand bestreitet, daß die Folgen der technologischen Revolution im Druckgewerbe umfassende Maßnahmen zur Sicherung der betroffenen Arbeitnehmer vor unzumutbaren sozialen Folgen erforderlich machen. Mit ihren Forderungen nach dauerhafter Sicherung bestimmter Arbeitsplätze und Tätigkeitsfelder für ihre Mitglieder ging die IG Druck und Papier jedoch weit über die Sicherung vorhandener Arbeitnehmer vor den Folgen technologischer Veränderungen hinaus. Die Erfüllung ihrer Forderungen hätte den Rahmen der bisher so erfolgreichen Entwicklung von Sozialplänen gesprengt. Zum ersten Mal wären Tarifverträge vereinbart worden, die nicht nur die soziale Sicherung von Arbeitnehmern zum Gegenstand hatten, sondern die dauerhafte Sicherung von Arbeitsplätzen für die Mitglieder bestimmter Berufsgruppen. Solche Regelungen kennen wir aus der tarifpolitischen Praxis der Fachgewerkschaften im angelsächsischen Raum. Wir haben sie bisher stets und meist übereinstimmend als Fehlentwicklungen bezeichnet. Aber auch die Rechtmäßigkeit solcher Forderungen und auf ihre Erfüllung gerichtete Kampfmaßnahmen ist zweifelhaft. Hätten andere Gewerkschaften während der 60er und Anfang der 70er Jahre auf arbeitsplatzgefährdende strukturelle Veränderungen in ihren Industriebereichen mit ähnlichen Forderungen erfolgreich reagiert, so wären entscheidende und für unseren Wohlstand unabdingbare strukturelle Anpassungsprozesse unmöglich gewesen.

Die Durchsetzung derartiger Forderungen von zweifelhafter rechtlicher Zulässigkeit mit den Mitteln des Arbeitskampfes ist jedoch ein Mißbrauch der Tarifautonomie. Vom Mißbrauch der Tarifautonomie zu sprechen, bedeutet, seine Möglichkeit zu unterstellen. Von den Gewerkschaften wird bereits die Fragestellung auf das entschiedenste zurückgewiesen. Dies ändert nichts an ihrer Berechtigung.

Vergleichen wir die Entwicklung der Tarifautonomie mit der des Eigentumsrechts, so wird deutlich, daß wir heute in der Entwicklung der Institutionen einer freiheitlichen Ordnung an einem Punkt angelangt sind, wo nicht mehr die wirtschaftsverfassungsrechtliche Einbindung des Eigentumsrechts in die Gesamtordnung im Vordergrund steht, sondern sich das als neue Aufgabe stellt, was ich die Verwirklichung der Sozialpflichtigkeit des Handelns autonomer Gruppen nennen möchte. Auch das Eigentumsrecht war einmal Ausdruck der bürgerlichen Freiheit, die sich gegen die Beschränkungen durch eine feudale Ordnung durchgesetzt hatte. Mit dem Privateigentum an Produktionsmitteln und der Gewerbefreiheit, die den freien Einsatz des Eigentums für

produktive Zwecke sicherte, erkämpfte sich der „Dritte Stand" ein Stück Selbständigkeit und damit ein Stück Freiheit. Erst als sich diese Freiheit aus den ursprünglichen Zusammenhängen und Funktionen löste und die Rechts- und Wirtschaftsordnung sich als unfähig erwies, das gewährte Freiheitsrecht in die Begrenzung des Allgemeinwohls einzubinden, das Eigentumsrecht zur Grundlage wirtschaftlicher Macht großer Unternehmen wurde, wurde die Grundlage für den Tatbestand: Mißbrauch des Eigentums gelegt und das Eigentumsrecht als Institution gefährdet. Die Antwort der Verfassung auf diese Gefährdung des Eigentumsrechts durch Machtmißbrauch war der Grundsatz der Sozialpflichtigkeit des Eigentums in der sozialen Marktwirtschaft.

Koalitionsfreiheit und Tarifautonomie waren und sind – politisch gesehen – neben dem modernen Kartell- und Wettbewerbsrecht Institutionen zur Einbindung und damit zur ordnungspolitischen Domestizierung des Privateigentums an Produktionsmitteln. Die Tarifautonomie, so könnte man formulieren, war die Antwort des Vierten Standes auf den Mißbrauch des Eigentums an Produktionsmitteln durch den Dritten. Die Arbeitnehmer erkämpften mit der Koalitionsfreiheit die Freiheit des arbeitenden Menschen vor dem feudalen Mißbrauch des Eigentums.

Inzwischen ist die Sozialpflichtigkeit des Eigentums zum festen Bestandteil unserer Wirtschaftsverfassung geworden. Die Grundsätze der sozialen Marktwirtschaft, insbesondere das Kartellrecht, die Sicherung des internationalen Wettbewerbs und die Mitbestimmung der Arbeitnehmer sind institutionelle Vorkehrungen, die die Sozialpflichtigkeit des Eigentums sichern. Das Problem, den Mißbrauch wirtschaftlicher Macht, die auf Privateigentum beruht, zu verhindern, ist jedenfalls institutionell gelöst. Über die dafür notwendigen Regelungen und die Unverzichtbarkeit ihrer ständigen Anwendung und Fortentwicklung gibt es einen allgemeinen gesellschaftspolitischen Konsens.

Aber nicht nur das Eigentumsrecht, auch die Tarifautonomie als Freiheitsrecht der organisierten Arbeitnehmer ist der Gefahr des Mißbrauchs der damit verbundenen wirtschaftlichen Macht ausgesetzt. Auch hier ist die Antwort auf die Gefahr die Sicherung der Sozialpflichtigkeit der Tarifautonomie. Daß die Träger der autonomen Zuständigkeit, die Artikel 9 Abs. 3 Grundgesetz garantiert, sich weigern, die Möglichkeit des Mißbrauchs ihrer Machtstellung anzuerkennen, ist nicht überraschend. In gleicher Weise haben zu Beginn der Entwicklung des modernen Wirtschaftsrechts auch die Träger der wirtschaftlichen Macht großer Unternehmen die Möglichkeit eines Mißbrauchs geleugnet. Gleichwohl ist die Gefahr des Mißbrauchs mit jeder wirtschaftlichen Machtstellung objektiv verbunden. Aufgabe der Wirtschaftsverfassung ist es , ihr entgegenzuwirken.

Aber nicht nur durch die Gefahr des Mißbrauchs wirtschaftlicher Macht ist die Tarifautonomie bedroht. Ebenso negativ für ein gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht und die Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie kann sich die staatliche Einwirkung auf das Verhältnis der Tarifparteien zueinander auswirken. Einwirkungen dieser Art sind juristisch gesprochen sowohl durch Handeln wie durch Unterlassen möglich. Dabei gehören in den Bereich der negativen Einwirkung auf das Verhältnis der Tarifparteien zum Beispiel politische Erklärungen führender Repräsentanten einer Regierungspartei, die die Wahrnehmung der Rolle der Unternehmen im Tarifkonflikt negativ bewerten, etwa wie dies durch den stellvertretenden Vorsitzenden der SPD, Herrn Koschnik, geschehen ist, als „brutalen Klassenkampf von oben" bezeichnen und die vom Ta-

rifkonflikt betroffenen Arbeitnehmer der uneingeschränkten Solidarität der Regierungspartei versichern. Interventionen dieser Art können nicht als augenblicksbezogene Stellungnahmen abgetan werden. Vor allem dann, wenn sie eine generelle Haltung wiedergeben, sind sie geeignet, die Rolle der Unternehmen im Tarifkonflikt politisch zu diskreditieren und als unsoziales, den sozialen Frieden im Land störendes oder gar rechtswidriges Verhalten darzustellen.

Da sich das Gleichgewicht der Tarifparteien untereinander jedoch nicht im politikfreien Raum vollzieht, das Kräfteverhältnis vielmehr wesentlich durch die Bewertung der Rollen beider Parteien durch die Öffentlichkeit bestimmt wird, ist eine von der politischen Autorität einer Regierungspartei getragene Diskreditierung der Rolle der Unternehmen gleichbedeutend mit einer Veränderung des tarifpolitischen Gleichgewichts, auf dem wiederum das Ergebnis der autonomen Einkommenspolitik beruht. Es kann deshalb für die Struktur der Tarifautonomie nicht unerheblich sein, ob und in welchem Umfang sich die Regierung mit dem Gewicht ihres politischen Urteils zur Rolle der Tarifparteien und zu ihren Maßnahmen im Tarifkonflikt äußert.

Die Gefährdung der Tarifautonomie durch politische Intervention in das Gleichgewichtsverhältnis der Tarifparteien zueinander begründet auch die dritte Gefährdung, die der Institution der Tarifvertragsfreiheit droht: die Verweigerung der Anerkennung der Allgemeinwohlpflichtigkeit oder der Sozialpflichtigkeit der autonomen Gruppen durch führende Repräsentanten, insbesondere der Gewerkschaften. Diese Verweigerung kommt insbesondere in der Haltung wichtiger Gewerkschaftsführer zu den Gutachten des Sachverständigenrats zum Ausdruck. Aufgabe des Sachverständigenrates ist es, die Bedingungen und Zusammenhänge zu formulieren, aus denen Maßstäbe für die Einhaltung der Allgemeinwohlpflichtigkeit der Tarifautonomie gewonnen werden können. Weigern sich die autonomen Tarifparteien, sich mit den Aussagen des Sachverständigenrates inhaltlich auseinanderzusetzen und der vom Gesetzgeber geschaffenen Institution den Respekt zu bezeugen, ohne den diese ihre Aufgabe nicht erfüllen kann, so entziehen sich die Tarifparteien gewissermaßen der Verpflichtung öffentlicher Erläuterung und Rechtfertigung ihrer autonomen Entscheidung. Die Gewährung und Sicherung der Tarifautonomie beruht jedoch unter anderem auf der Annahme, daß das Wechselspiel zwischen dem Handeln der Tarifparteien und einer, auch durch öffentliche und sachverständige Information aufgeklärten Öffentlichkeit eine wirksame Einbindung der autonomen Einkommenspolitik der Tarifparteien in den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang sichert und damit jede direkte Kontrolle oder staatliche Beteiligung entbehrlich macht. Entziehen sich die autonomen Gruppen diesem Dialog unter Hinweis auf ihre Autonomie, so verweigern sie damit eben die Verantwortlichkeit, die mit der Gewährung von Autonomie an Träger wirtschaftlicher Macht untrennbar verbunden ist. Unterläßt es die Regierung, einer solchen Weigerung entgegenzutreten, unterstützen vielmehr wichtige Repräsentanten einer Regierungspartei die in der Verweigerung öffentlicher Rechenschaft für autonomes Handeln zum Ausdruck kommenden Haltung wichtiger Repräsentanten der autonomen Tarifparteien, so verletzt die Regierung ihren Auftrag, die Allgemeinwohlpflichtigkeit der Tarifautonomie zu verwirklichen und ihre Einbeziehung in das gesamtwirtschaftliche Gleichgewicht zu sichern.

III.

Die entstandenen strukturellen Ungleichgewichte im Rahmen der Tarifautonomie lassen sich nur dauerhaft überwinden, wenn man sich erneut Rechenschaft darüber ablegt, um was es bei der Erhaltung und Sicherung der Tarifautonomie geht. Das Prinzip der Tarifvertragsfreiheit geht davon aus, daß die Tarifparteien gemeinsam darüber entscheiden, wie der vom Unternehmen erwirtschaftete Ertrag zwischen Arbeitnehmern und Kapitaleignern verteilt werden soll. Die Gewerkschaften streben dabei vor allem eine Vermehrung der Kaufkraft der Arbeitnehmer an, die sie vertreten. Die Unternehmen dagegen orientieren sich weniger am unmittelbaren Verbrauch als an ihren langfristigen Investitionsinteressen. Mit anderen Worten: Im Tarifkonflikt vertreten die Unternehmen in der Regel das in die Zukunft orientierte Interesse an Investitionen und an der Bildung und Vermehrung von Eigenkapital; die Gewerkschaften vertreten eher das gegenwartsbezogene Interesse an einer Vermehrung der Einkommen der Arbeitnehmer und damit ein im wesentlichen konsumorientiertes Interesse. Im Tarifkonflikt wird damit letztlich darüber entschieden, in welchem Umfang die von der Volkswirtschaft in den Unternehmen erwirtschafteten Erträge zur Steigerung der Kaufkraft der Arbeitnehmerhaushalte zur Verfügung stehen und in welchem Umfang sie zur Finanzierung der in die Zukunft gerichteten Investitionen und zur Vermehrung des Eigenkapitals den Unternehmen verbleiben. Ist das Gleichgewicht der Tarifparteien strukturell gestört, so wirkt sich diese Störung deshalb auf das Verhältnis von konsumtiver und investiver Verwendung der Unternehmenserträge aus.

Wird das Unternehmensinteresse im Tarifkonflikt politisch benachteiligt, so daß es sich nicht mehr ausreichend behaupten kann, wird damit auch das im Tarifkonflikt von den Unternehmen vertretene Investitionsinteresse der Volkswirtschaft behindert. Besteht im Bereich der Tarifautonomie ein strukturelles Ungleichgewicht zu Lasten der Unternehmen, so heißt dies, daß in der autonomen Einkommenspolitik der Tarifparteien das in die Zukunft gerichtete Interesse nicht mehr ausreichend zur Geltung kommt. Das Gegenwartsinteresse dominiert als Folge eines solchen strukturellen Ungleichgewichts das Zukunftsinteresse; das Gleichgewicht zwischen gegenwartsorientiertem Einkommensinteresse und zukunftsorientiertem Investitionsinteresse ist dauerhaft gestört.

Mit diesen Überlegungen wird zugleich deutlich, daß das Begriffspaar Kapital und Arbeit nicht geeignet ist, die Struktur des Tarifkonflikts zutreffend zu erklären. Der Umstand, daß man das Interesse der Unternehmen im Tarifkonflikt als Kapitalinteresse beschreibt und das von den Gewerkschaften geltend gemachte Interesse als „Arbeitsinteresse" deutet, hat zur Folge, daß bereits begrifflich ein Ungleichgewicht zwischen den beiden im Tarifkonflikt wirkenden Interessen festgeschrieben wird. Kapital und Arbeit sind inkommensurable Größen. Man kann sie weder vergleichen noch zwischen ihnen ein sinnvolles Gleichgewicht finden.

Was den eigentlichen Gegenstand des Tarifkonflikts ausmacht und sich im Konflikt zwischen Arbeitnehmerorganisationen und Unternehmen verkörpert, ist der Konflikt zwischen Gegenwartsinteresse und Zukunftsinteresse am in den Unternehmen erwirtschafteten Ertrag. Nur ein solches Verständnis des Tarifkonfliktes erlaubt es, seiner politischen Bedeutung gerecht zu werden.

Dritter Teil

Lernen als Kommunikationsprozeß

Betriebliche Bildungsarbeit im Wandel — am Beispiel einer Großbank

Von Horst Burgard

Der Begriff – und die Forderung – „Lebenslanges Lernen“ (life-long-learning oder éducation permanente) ist während der letzten Jahre in den Industrienationen in zunehmendem Maße aufgegriffen und diskutiert worden. Dies beruht nicht nur auf der allgemeinen Erkenntnis, daß der Faktor Bildung mit der ständig steigenden Differenzierung und Komplizierung der Arbeitsprozesse zur wichtigsten Produktivkraft geworden ist. Schwerer wiegen die in der Praxis immer deutlicher werdenden Auswirkungen der Tatsache, daß sich der uns theoretisch zur Verfügung stehende Wissensstoff – nicht nur im Bereich der Naturwissenschaften und der Technik – immer schneller vermehrt und sich in weit weniger als 10 Jahren verdoppelt[1]. Dies zwingt den einzelnen wie die ganze Industriegesellschaft zum ständigen Lernen, damit beide – der einzelne und die gesamte Wirtschaft – nicht im weltweiten permanenten Wettbewerb zurückfallen. Es genügt also nicht mehr eine Einteilung des menschlichen Lebens in eine „Bildungs- und Ausbildungsphase“ einerseits und eine „Arbeitsphase“ andererseits; vielmehr sind Bildung und Arbeit in einem ständigen Prozeß miteinander zu verweben[2].

Neue Impulse haben diese Erkenntnisse erhalten durch die aktuellen Probleme des *Strukturwandels* in der Wirtschaft. Zu dem internationalen Strukturwandel – der Industrialisierung der dritten Welt – und dem „fast geräuschlosen“ Strukturwandel[3] – der Verlagerung vom primären Wirtschaftssektor, unserer Land- und Forstwirtschaft, hin zum tertiären Sektor, insbesondere dem Dienstleistungsbereich – sind die vielfältigen strukturellen Probleme der einzelnen Wirtschaftszweige getreten. Die Schrumpfung ganzer Industriezweige und die Einführung neuer Produktionstechniken beseiti-

1 Vgl. bereits die Untersuchung der Brooks Foundation, Stanford University, Kalifornien, nach der sich der gesamte Wissensstoff jeweils zwischen den Jahren 1800 und 1900, 1900 und 1950, 1950 und 1960, 1960 und 1966 und seither in immer kürzeren Abständen verdoppelt hat. (siehe z. B. Handelsblatt 130/1971).

2 So zutreffend das Christliche Jugenddorfwerk Deutschlands in seinen Mitteilungen 2/77, S. 13 f.

3 Vgl. Hans Birnbaum, Wie der Strukturwandel bewältigt werden kann, in: FAZ Nr. 255 vom 2. 11. 1977, S. 14.

gen nicht nur Arbeitsplätze, sondern lassen auch neue mit ganz anderen Anforderungen und Profilen entstehen. Solchen Wandel können Arbeitnehmer, Führungskräfte und Management nur bewältigen, wenn sie auch in ihrem Wissen voll „mobil" bleiben. Damit stellt sich für die Unternehmen die Aufgabe, dafür Sorge zu tragen, daß die erforderliche „Bildung" vermittelt wird und die Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend auf sich verändernde und neue Aufgaben vorbereitet werden. Wie sich eine Großbank diesen Anforderungen in der Vergangenheit gestellt hat und angesichts der aktuellen Probleme des Marktes stellt, soll im folgenden dargelegt werden.

I. Die Berufsausbildung

Der Schwerpunkt der betrieblichen Bildungsarbeit lag früher fast ausschließlich bei der *Berufsausbildung.* Die Banklehre galt schon vor dem I. Weltkrieg als die beste kaufmännische Ausbildung[4]. Neben kleinen und mittleren Bankhäusern war die Deutsche Bank[5] die erste Großbank, die schon kurz nach ihrer Gründung im Jahre 1870 Lehrlinge ausbildete. Bis zur Jahrhundertwende unterlag das Ausbildungsverhältnis keinen besonderen rechtlichen Bestimmungen und konnte frei zwischen „Prinzipal" und Lehrling gestaltet werden. Die Lehrzeit betrug in der Regel zwischen 2 und 3 Jahren. Das persönliche Verhältnis des „Prinzipals", des Bankiers, zu seinem Lehrling, die überschaubare Größe des Betriebes und der Umfang der Geschäfte sicherten eine gediegene Ausbildung. Ab 1900 galten für die Banklehrlinge die handelsrechtlichen Vorschriften. Mit dem Wachstum der Betriebe, der zunehmenden Spezialisierung der Geschäfte und der Delegation der Ausbildung vom Bankier auf die Angestellten wuchs das Erfordernis nach einer stärker gegliederten, planmäßigen Ausbildung. Die nunmehr regelmäßig schriftlich abgefaßten Lehrverträge sahen eine Lehrzeit von durchschnittlich 2 1/2 Jahren vor. Die Bank verpflichtete sich, den Lehrling systematisch in den verschiedenen Sparten des Bankgeschäfts einzusetzen und auszubilden[6]. Die Deutsche Bank ging schon vor dem I. Weltkrieg dazu über, „Begleitzettel" einzuführen, aus denen ersichtlich war, welche Abteilung der Lehrling in welcher Reihenfolge zu durchlaufen hatte. Allerdings mußte ein großer Teil der theoretischen Ausbildung vorwiegend im Selbststudium außerhalb des „Bureaus" erfolgen.
Nach dem I. Weltkrieg bis in die nationalsozialistische Zeit galten zusätzliche – laufend verbesserte – tarifvertragliche Bestimmungen für das Lehrlingswesen, die neben den für

4 Vgl. Maser, Edith, Die Entwicklung der Ausbildung zum Bankkaufmann, Erlangen-Nürnberg 1977, S. 62; Rudl, Franz-Gerhard, Die Angestellten im Bankgewerbe 1870–1933, Dissertation Mannheim 1975, S. 64.

5 Unter „Deutsche Bank" sind im folgenden die Deutsche Bank AG sowie ihre Rechtsvorgängerinnen zu verstehen.

6 Vgl. Rudl, Franz-Gerhard, a. a. O., S. 62.

unser Haus bereits intern geltenden Ausbildungsmaximen[7] eine Kontingentierung der Lehrlingszahlen enthielten[8]. Die regelmäßige Lehrzeit von rund 2 1/2 Jahren blieb beibehalten. Der Lehrling konnte – so sahen es die Lehrverträge der Deutschen Bank vor – verpflichtet werden, die „nach behördlichen Vorschriften eingerichteten Fortbildungsschulen" zu besuchen.

1927 gründete die Industrie- und Handelskammer Berlin eine Berufsschule für das Bankgewerbe mit dem Ziel, die in der betrieblichen Ausbildung erworbenen praktischen Kenntnisse durch eine zusätzliche theoretische Fachausbildung zu ergänzen[9]. Seit den zwanziger Jahren erteilen auch einige Banken selbst – darunter die Deutsche Bank – intern ergänzenden theoretischen Unterricht. Ab 1938 wird die Teilnahme an den IHK-Lehrabschlußprüfungen obligatorisch.

Die bis zur Zeit des II. Weltkrieges vorliegenden *Zahlen* über die Banklehrlinge spiegeln die krassen Änderungen der wirtschaftlichen Gegebenheiten wider: zunehmende Industrialisierung um die Jahrhundertwende, I. Weltkrieg, Weltwirtschaftskrise, Wiederaufbau, II. Weltkrieg. Im gesamten Bankgewerbe waren im Jahre 1875 rund 15 000 Angestellte und rund 1 670 (= rund 11 %) Lehrlinge tätig; im Jahre 1907 ca. 70 000 Angestellte mit ca. 16 000 Lehrlingen (= knapp 23 %!), 1933 rund 140 000 Angestellte mit ca. 9600 Lehrlingen (= knapp 7 %)[10].

Anfang 1939 beschäftigte die Deutsche Bank rund 18 000 Mitarbeiter in 478 Geschäftsstellen an 293 Plätzen, davon waren 965 Lehrlinge (= 5,4 %).

Die Zeit nach dem II. Weltkrieg bis heute ist in der Berufsausbildung gekennzeichnet durch die Vertiefung, Verfestigung und Systematisierung der Ausbildung im dualen System – Ausbildung am Arbeitsplatz und begleitender Schulunterricht – sowie die Anpassung an die veränderten Marktverhältnisse, *nicht aber* durch eine grundlegende Änderung der bewährten betrieblichen Ausbildungsarbeit. Allerdings nimmt in den letzten Jahren der *behördliche* und *staatliche* Einfluß auf die Berufsausbildung stark

7 So z. B. der Reichstarifvertrag für das deutsche Bankgewerbe in der ab 1. 3. 1924 geltenden Fassung: „Bei der Beschäftigung der Lehrlinge soll nicht deren Arbeitsleistung, sondern deren möglichst gediegene, umfassende, vielseitige und gründliche Ausbildung in der Berufstätigkeit maßgebendes Ziel sein."

8 Nach dem Reichstarifvertrag 1924 durften z. B. in Betrieben bis zu 50 Angestellten 15 Lehrlinge, auf je weitere 6 Angestellte ein weiterer Lehrling eingestellt werden. Der ab 1. 2. 1928 gültige Reichstarifvertrag sah bei bis zu 50 Angestellten höchstens 12 Lehrlinge vor, auf je weitere 10 Angestellte durfte ein Lehrling beschäftigt werden.
Die Kontingentierung erfolgte im Hinblick auf kleinere und mittlere Häuser mit hohen Lehrlingszahlen (vgl. hierzu Rudl, Franz-Gerhard, a. a. O. S. 66). Die Deutsche Bank lag stets deutlich unter den Höchstgrenzen.

9 Der Lehrplan sah als Pflichtfächer vor: Bankkunde mit Schriftverkehr, Bankbuchhaltung, Bankrechnen, Englisch oder Französisch mit Schriftverkehr, Rechtskunde und Leibesübungen; als Wahlfächer eine zweite oder dritte Fremdsprache sowie Kurzschrift und Maschineschreiben. Die Deutsche Bank verlangte von ihren Lehrlingen auch die Teilnahme an den Wahlfächern.

10 Vgl. Rudl, Franz-Gerhard, a. a. O., S. 65; Maser, Edith, a. a. O., Anhang S. XI. Die Zahlen sind für die Deutsche Bank, die eine kontinuierliche Ausbildungspolitik betrieb, nicht repräsentativ. Exakte Lehrlingszahlen liegen nach den Geschäftsberichten erst ab dem II. Weltkrieg vor. Interessant ist jedoch die Entwicklung der gesamten Beschäftigungszahl (einschließlich Lehrlingen): 1913: 9587 in 108 Geschäftsstellen an rund 60 Plätzen, 1923: 35 868 ind rund 250 Geschäftsstellen an rund 150 Plätzen, 1926: 14 800 in rund 280 Geschäftsstellen an rund 170 Plätzen, 1930: 21 600 in 466 Geschäftsstellen an 289 Plätzen, 1938: 17 950 in 478 Geschäftsstellen an 293 Plätzen.

zu: Das Berufsbildungsgesetz 1969, die Ausbilder-Eignungsverordnung 1972, die „Verordnung über die Berufsausbildung zum Bankkaufmann" 1973 sowie das Arbeitsplatzförderungsgesetz 1976 und das neue Jugendarbeitsschutzgesetz 1976 kennzeichnen die Etappen. Die Grundsparten des Bankgeschäftes und damit der Rahmen der Berufsausbildung zeigen sich jedoch nur inhaltlich verändert, indem sich der Schwerpunkt der Ausbildung mehr zum Kaufmännischen, zum Verkauf von ständig erweiterten und verbreiterten Dienstleistungen verlagert, weg von der rein technischen Abwicklung, die zunehmend die EDV übernimmt, zur kundenbezogenen Tätigkeit. Die Ausbildung zum Bankkaufmann ist damit laufend verbessert, verfeinert und systematisiert worden; sie ist nach wie vor eine bewährte kaufmännische Allround-Ausbildung, die sämtliche Sparten und Geschäftstätigkeiten umfaßt.

Hinzu getreten zur ständigen Verbesserung und kundenorientierten Verfeinerung der bankkaufmännischen Berufsausbildung sind in den vergangenen Jahren große Anstrengungen der Kreditinstitute, im Hinblick auf die konjunkturellen Gegebenheiten und die Arbeitsmarktsituation den *Anteil der Auszubildenden* am Gesamtpersonal zu erhöhen. Diese Anstrengungen unternimmt das gesamte Kreditgewerbe[11]. Ihre gesellschaftspolitische Verantwortung nimmt die Deutsche Bank besonders ernst: Sie hat den Anteil der Auszubildenden in den letzten Jahren zunehmend erhöht und ihr selbst gestecktes Ziel, rund 10 % des Stammpersonals eine Berufsausbildung zu vermitteln, erreicht.[12].

II. Ergänzende Ausbildungsmaßnahmen

Die eigentliche bankkaufmännische Ausbildung wurde bereits in der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen ergänzt durch gezielte Fachvorträge und zusätzliche Fortbildungsmaßnahmen. So wurden schon in den zwanziger Jahren im Anschluß an die Dienstzeit in eigens dafür eingerichteten Räumen bankfachliche Vorträge durch qualifizierte Abteilungsleiter abgehalten. Lehrlinge und junge Angestellte konnten freiwillig und kostenfrei Fachvorträge über Bankorganisation, Buchhaltung, Geldverkehr und Wechselgeschäft, Devisen- und Effektenwesen sowie über Korrespondenz hören. Die qualifizierten „Beamten" wurden über neue wirtschaftsrechtliche Bestimmungen (z. B. Handels- und Wechselrecht) unterrichtet. Hinzu kam ein ebenfalls unentgeltlicher Unterricht in Stenografie für Lehrlinge und Angestellte[13]. Die Teilnehmerzahl an diesen ge-

11 Sparkassen und Landesbanken haben z. B. in 1976 gegenüber 1975 5 % mehr Auszubildende eingestellt, das private Bankgewerbe + 12 %.

12 Ende 1977 betrug der Anteil der Auszubildenden am Stammpersonal der Deutschen Bank 9,8 % (Vorjahr 9,3 %) gegenüber knapp 7 % (Vorjahr 6,71 %) im gesamten privaten Bankgewerbe.

13 „Büroburschen" erhielten „Schönschreibeunterricht". Siehe hierzu und zum folgenden Deutsche-Bank-Broschüre, August 1927.

zielten Fortbildungsmaßnahmen hielten sich naturgemäß in Grenzen[14]. Starkes Interesse fanden vor allem fremdsprachliche Unterrichtskurse[15], die von der Bank ständig kostenfrei abgehalten wurden. Als Unterweiser stellten sich im wesentlichen qualifizierte Mitarbeiter mit im Ausland erworbenen Sprachkenntnissen zur Verfügung. Schon Mitte der zwanziger Jahre verfügte die Deutsche Bank über viele Hunterte von Mitarbeitern, die Fremdsprachen fließend beherrschten. In Berlin wurde der „English-Conversational-Club Deutsche Bank" mit etwa 250 Mitgliedern sowie der „Cercle Français Deutsche Bank" mit über 100 ständigen Mitgliedern gegründet.

Zu den gezielten Fachvorträgen traten in den dreißiger Jahren einzelne Lehrgänge und Arbeitsgemeinschaften zur Förderung der fachlichen Kenntnisse. Der Schwerpunkt lag in der Abrundung der banktechnischen Kenntnisse jüngerer Angestellter. Zunehmend wurde der seit 1926 beschrittene Weg ausgebaut, besonders „gut veranlagte Beamte" zur beruflichen Fortbildung zu befreundeten Bankfirmen ins Ausland (vor allem Italien, Frankreich und England) zu entsenden. Später wurden auch Angestellte ausländischer Geschäftsfreunde im Austauschwege nach Berlin übernommen.

Nach dem II. Weltkrieg bis Ende der fünfziger Jahre vollzog sich die fachliche Fortbildung qualifizierter junger Bankangestellter im wesentlichen durch gezielte Fachvorträge. Der Anteil der hierdurch geförderten Mitarbeiter blieb relativ gering. Der Grund hierfür lag im wesentlichen in der Struktur des Bankgewerbes, wie sie sich bereits zwischen den beiden Weltkriegen entwickelt hatte. Dies wird vielleicht am besten aus den Bilanzrelationen deutlich: Im Jahre 1913 machte das Eigenkapital der Großbanken noch 18,7 % der Bilanzsumme aus, 1929 war der Anteil auf 6,9 % gesunken und Ende 1957 weiter auf 4,1 %. Die Einlagen erlangten gegenüber dem Eigenkapital eine immer größere Bedeutung als Dispositionsmittel. Buchungsarbeiten und andere Routinearbeiten verstärkten sich. „Die Zahl derjenigen Angestellten, von denen man Fingerspitzengefühl bei der individuellen Behandlung der Kundschaft, ein eigenes Urteil und Dispositionsvermögen bei der Arbeit sowie einen umfassenden Überblick über die inneren Zusammenhänge des Bankgeschäftes verlangen mußte, wurde ständig kleiner gegenüber der Zahl des Bedienungspersonals an Büromaschinen"[16]. Für einen erheblichen Teil der Mitarbeiter genügte in dieser Phase das training on the job und das Angelerntwerden.

Diese *Struktur des Bankgewerbes* änderte sich in den sechziger Jahren grundlegend. Maßgeblich für diesen Wandel waren folgende Faktoren:

a) Die Ausweitung der Geschäftsstellen: Am 1. 1. 1952 hatte die Deutsche Bank 259, Ende 1960 410 und Ende 1970 über 1000 Geschäftsstellen[17];
b) zunehmende Orientierung zum Markt und damit zum Mengengeschäft mit seinen programmierten Dienstleistungen;
c) Internationalisierung des Vermögensanlagegeschäftes;
d) Änderung der Organisationsabläufe und Bewältigung der Routinearbeiten durch zunehmenden Einsatz der EDV.

14 So nahmen an Fachvorträgen der Deutschen Bank – vornehmlich in Berlin – Mitte der zwanziger Jahre bei einem gesamten Personalbestand von rund 15 000 Mitarbeitern zwischen 250 und 350 Lehrlinge und Angestellte teil. Etwa eine gleiche Anzahl wurde ständig in Stenografie unterrichtet.

15 Englisch, Französisch, Russisch, Italienisch und Spanisch.

16 Janberg, Hans, Die Bankangestellten, Wiesbaden 1958, S. 45.

17 1977: 1130 Geschäftsstellen (Konzern: 1280).

Dieser *geschäftliche Wandel* machte ein Umdenken notwendig. Es galt vor allem, innerhalb kurzer Zeit aus dem Kreis von Mitarbeitern, die zuvor in mittleren und großen Filialen arbeitsteilig tätig waren, Teams zur Eröffnung von Niederlassungen heranzubilden, Mitarbeiter mit bislang administrativen Tätigkeiten an das Gespräch mit dem Kunden heranzuführen und sie in die neuen Dienstleistungen einzuweisen sowie Anlageberater mit Informationen über das internationale Vermögensanlagegeschäft zu versorgen. Diese Aufgaben konnten von den zuständigen Fachabteilungen bald nicht mehr bewältigt werden. Neben das traditionelle training on the job und den gezielten Fachvortrag trat das Seminar – allen voran das Verkaufsseminar, das bald für jeden kundennah tätigen Mitarbeiter zur Selbstverständlichkeit wurde. Die früheren gezielten und situationsbedingten Weiterbildungsmaßnahmen reichten nicht mehr aus. In den Vordergrund trat die Erkenntnis der Notwendigkeit, ein Weiterbildungskonzept zu schaffen, das nicht Lücken füllte, sondern vorausschauend ihre Entstehung verhinderte. Es mußte ein System geschaffen werden, das es erlaubte, in allen bankgeschäftlichen und innerbetrieblichen Bereichen gleichermaßen Fortbildungsmaßnahmen zu planen, anzubieten, durchzuführen und zu kontrollieren.

Diese zentrale Führungsaufgabe der sechziger Jahre mündete in ein *Weiterbildungs- und Förderungssystem*, das seit Anfang dieses Jahrzehnts in der Gesamtbank praktiziert wird. Das Konzept zeigt Abbildung 1.

Schon aus dieser Abbildung wird deutlich, daß – basierend auf der Grundausbildung (Berufsausbildung, für Hochschulabsolventen Traineeausbildung) – die Bank in allen Geschäftsbereichen und in den verschiedenen Zweigen des Innenbetriebes umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet in 3 aufeinander aufbauenden Stufen

- Fachausbildung
- fachliches Förderungsprogramm und
- Managementausbildung.

Die Zielsetzung, die Ausbildungsinhalte und der Adressatenkreis werden aus der Lernzielmatrix in Abbildung 2 deutlich.

Diese abstrakte Darstellung des Systems soll in ihrer Funktionsweise erläutert werden am folgenden *Beispiel:*

Ein Realschüler (mittlere Reife, Handelsschule) tritt als Auszubildender in die Bank ein und absolviert erfolgreich die Grundausbildung zum Bankkaufmann. In der Regel wird er nach der Kaufmannsgehilfenprüfung etwa 2 Jahre in einer Zweigstelle tätig sein. Neben seiner praktischen Tätigkeit – z. B. als Disponent im Sparkontenbereich – besucht er unser Verkaufsseminar. In dieser Phase soll der junge Bankkaufmann das in der Berufsausbildung erworbene Können in der Praxis anwenden und in Leistung umsetzen, er wird sich außerdem orientieren, in welche Fachrichtung seine speziellen Neigungen und Interessen gehen.

Mitarbeiter und Bank entscheiden sich – so unterstellen wir – für einen späteren Einsatz im Anlagenbereich. Der Mitarbeiter erfährt alsdann eine systematische *Fachausbildung* zum Vermögensanlageberater. Der Ausbildungsgang besteht aus einer Kombination von insgesamt 6 Wochen-Seminaren, zwischen denen jeweils 4–6 Wochen praktischer Tätigkeit in verschiedenen Abteilungen einer Filiale und der Zentrale liegen. Der Ausbildungsgang hat zum Ziel, in den Seminaren das notwendige theoretische Rüstzeug zu vermitteln, das in den unmittelbar anschließenden praktischen Einsätzen

Abbildung 1

Ausbildungs- und Förderungssystem

Funktionsstufen	Aufgabenbereiche = Ausbildungsbereiche – Kernfunktionen als Richtlernziele –		Ausbildungsstufen
Führungskraft	Unternehmerischer Aufgabenbereich **Führen**		Führungs-ausbildung Management-ausbildung II
	Geschäftsbereiche Firmenkunden Privatkunden/Zweigstellen Vermögens-anlage Kredit Ausland	Innenbereiche Personal Betriebsbereich Rechnungsw./Planung	Weiterbildung
Leitende Fachkraft	**Leiten**		Management-ausbildung I
Fachkraft	**Probleme lösen**		Fachliches Förderungs-programm
Qualifizierter Sachbearbeiter Sachbearbeiter	**Verkaufen/ Bearbeiten**		Fachausbildung
Berufsanfänger	Grundausbildungsbereich **Lernen**		Grundausbildung Berufsausbildung Traineeausbildung Ausbildung Berufsfremder

Abbildung 2

Weiterbildung in der Deutschen Bank

In den Fachbereichen: Firmenkunden, Privatkunden/Zweigstelle, Vermögensanlagen, Kredit, Ausland, Personal, Betriebsbereich, Rechnungswesen/Planung.

Funktionsstufen	Mögliche Positionen – Beispiele –	Mögliche funktionale Anforderungen – Richtlernziele –	Ausbildungsstufen	Mögliche Ausbildungsinhalte: Innerer Kontaktbereich	Mögliche Ausbildungsinhalte: Fachbereich	Mögliche Ausbildungsinhalte: Äußerer Kontaktbereich	Ausbildungsmaßnahmen	Ausbildungsstätten	Referenten
Leitende Fachkräfte	Leiter kleiner Filialen und Zweigstellenleiter, Leiter von Fachabteilungen, Innenleiter nachgeordneter Filialen	● Leiten Entscheiden im vorgegebenen Rahmen, Mitarbeiter führen, Markt beobachten, Akquirieren	Managementausbildung I	Führen von Mitarbeitern, Beurteilen von Mitarbeitern, Arbeitsrecht	Spezialfragen aus dem Fachbereich, Zusammenhänge mit anderen Sparten, Organisation, Erfahrungsaustausch	Akquisition, Rhetorik, Öffentlichkeitsarbeit, volkswirtschaftliche und gesellschaftspolitische Fragen	Arbeitsgemeinschaften, Seminare	Kronberg	Fachleute aus dem Hause, externe Referenten für spezielle Themen
Fachkräfte	Gruppenleiter in großen Fachabteilungen, Oberbuchhalter, Revisoren, Kundenberater (für einzelne Fachgebiete), Hauptkassierer	● Probleme lösen Selbständiges Bearbeiten schwieriger Geschäftsvorfälle, Entscheidungen vorbereiten, Beraten, Verkaufen und Akquirieren	Fachliches Förderungsprogramm	Beurteilen von Mitarbeitern, Grundzüge der Betriebspädagogik, Ausbildungstechnik	Erweitern und Vertiefen des Fachwissens, Training des Problemlösens	Akquisition, Verkaufstraining	Ausbildungsgang, Fachseminare	Kronberg Düsseldorf Hamburg Jugenheim	Fachleute aus dem Hause, externe Referenten für spezielle Themen
Qualifizierte Sachbearbeiter	Sachbearbeiter für Programmkredite, Akkreditivsachbearbeiter, Programmierer, Sortenkassierer	● Bearbeiten normaler Geschäftsvorfälle im gesamten Fachbereich, Verkaufen umfassender Dienstleistungen, Kontrollieren	Fachausbildung	Zusammenarbeit im Betrieb	Vermittlung des Fachwissens: gesamter Fachbereich	Verkaufstraining	Verkaufsseminare, Ausbildungsgang, Fachseminare	Düsseldorf Hamburg Jugenheim Hotels Bankräume	Fachkräfte und Verkaufsinstrukteure aus dem Hause
Sachbearbeiter	Sachbearbeiter im Zahlungsverkehr, Sachbearbeiter in der Effektenverwaltung, Sparkontendisponent, Kassierer	● Bearbeiten normaler Geschäftsvorfälle auf Teilgebieten des Fachbereichs, Verkaufen einfacher programmierter Dienstleistungen, Kunden bedienen			Vermittlung des Fachwissens: Teilgebiete im Fachbereich	Verkaufspsychologie und -technik			

umgesetzt und vertieft werden soll. Konkret heißt dies: Nach einem Seminar „Effektenverwaltung" folgt eine praktische Phase von etwa 4 Wochen in einer unserer zentralen Effektenverwaltungsabteilungen; nach einem weiteren Seminar „Wertpapieranalyse folgt ein Einsatz in der Börseninformationsabteilung, in der Analysen vom Mitarbeiter selbst erstellt werden.

Dies gilt gleichermaßen für alle anderen Ausbildungsabschnitte. Der rund 9monatige Ausbildungsgang vermittelt dem Mitarbeiter das Potential für einen qualifizierten Anlageberater, das er in der Anlageberatung bei einer Filiale in tatsächliche Leistung umsetzen muß.

Auf die Fachausbildung folgt das *fachliche Förderungsprogramm.* Hier wenden wir uns im Geschäftsbereich Vermögensanlage an den bereits „gestandenen" Anlageberater, der sein Wissen vertiefen, Erfahrungen austauschen und Problemlösungen trainieren soll. In einer Reihe von Kurzseminaren werden aktuelle Probleme durchleuchtet, die das Problembewußtsein des Mitarbeiters schärfen und deutlich machen sollen, daß in der Bank zu speziellen Einzelfragen ein qualifizierter Informant zur Verfügung stehen muß. Es soll das Leistungspotential einer Fachkraft, eines Spezialisten vermittelt werden. Der Teilnehmer dieser Ausbildungsgänge hat wiederum in der Praxis zu beweisen, daß er dem Kunden in seinem Spezialbereich als Fachkraft zur Verfügung steht. Er erfährt eine ständige Vertiefung seines Fachwissens in speziellen Veranstaltungen – z. B. für Fachberater bestimmter Wertpapiermärkte oder neue Anlagemöglichkeiten – und trifft sich hierfür etwa zweimal im Jahr mit seinen Kollegen aus anderen Filialen zum Erfahrungsaustausch.

Dieses Beispiel soll für alle anderen Fachsparten, in denen wir die gleiche systematische Aus- und Weiterbildung betreiben, stehen. Es zeigt das konsequente Zusammenwirken von gezielter formaler Weiterbildung und anschließender praktischer Anwendung. Dabei ist jeder Mitarbeiter mitverantwortlich für seine Weiterbildung. Um dies zu verdeutlichen, stellen wir allen Mitarbeitern unsere Broschüre „Wenn ich mich weiterbilden möchte in der Deutschen Bank" zu Verfügung, in der unser Weiterbildungs- und Förderungssystem aufgezeigt ist. In besonderem Maße ist jede Führungskraft dafür verantwortlich, daß die Mitarbeiter den ihren Aufgaben entsprechenden Leistungstand haben. Beiden dient die turnusmäßige Mitarbeiterbeurteilung anhand eines modernen *Beurteilungssystems,* auf Grund dessen deutlich Leistung und Können, aber auch Lükken und Verbesserungsmöglichkeiten angesprochen werden.

Zu den wichtigsten Aufgaben unserer Führungskräfte gehört es weiterhin, den Nachwuchs aus den eigenen Reihen heranzubilden. Innerhalb unseres *Personalplanungssystems,* das alle Bereiche und Mitarbeitergruppen umfaßt, steht deshalb die mittelfristige Personalentwicklungsplanung im Vordergrund; zusammen mit dem Beurteilungs- und dem Weiterbildungssystem gewährleistet sie, daß jeder Mitarbeiter entsprechend seinen Fähigkeiten gefördert wird.

Um diese Führungsaufgaben optimal erfüllen zu können, liegt ein besonderer Schwerpunkt unserer Bildungsarbeit auf der *Führungsausbildung* sowie auf *gesellschaftspolitischen Seminaren.* Für Führungskräfte aller Ebenen – von den Gruppen- und Zweigstellenleitern bis zu den Direktoren der Hauptfilialen und der Zentrale – bieten wir aufeinander abgestimmte, den unterschiedlichen Aufgaben entsprechende

Managementseminare an. Da der Motivation der Mitarbeiter heute als Leistungsanreiz eine entscheidende Bedeutung zukommt, halten wir ein intensives, an praktischen Fällen orientiertes Training unserer Führungskräfte in Personalführungsproblemen und in aktuellen Fragen der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik für unerläßlich.

Alle Weiterbildungsveranstaltungen, die die Bank durchführt, sind im einzelnen lernzielorientiert ausführlich dargestellt und erläutert in einem *Ausbildungshandbuch*, das Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen zugänglich ist. Der von den Mitarbeitern und ihren Leitern ermittelte, von den Filialen zusammengestellte Weiterbildungsbedarf wird in der Zentralen Ausbildungsabteilung – einem Referat innerhalb der Zentralen Personalabteilung – verdichtet und geht in die Planung der Weiterbildungsveranstaltungen der Deutschen Bank mit einer Vorlaufzeit von etwa einem Jahr ein. Die Zentrale Ausbildungsabteilung versteht sich dabei als echte Serviceabteilung, die der Filialbank und den Abteilungen der Zentrale Weiterbildungsleistungen bedarfsorientiert anbietet. Andererseits ist sie in allen Sparten angewiesen auf eine enge Zusammenarbeit mit den entsprechenden Fachabteilungen der Zentrale und der Filialen, um die Ausbildungsinhalte zu definieren, die Seminare zu entwickeln und zu aktualisieren sowie fachlich und pädagogisch gleichermaßen geeignete Referenten auszuwählen.

Einige *Zahlen* sollen verdeutlichen, welches Volumen die interne Weiterbildungsarbeit angenommen hat. Von den rund 36 000 Mitarbeitern haben im Jahre 1977 rund 14 500 an 779 Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen. Auf die Fach- und Förderungsausbildung entfielen 630 Seminare mit 12 000 Teilnehmern und auf die Managementausbildung 149 Seminare mit rund 2 500 Teilnehmern. Nahezu alle Referenten kommen aus dem Kreis unserer eigenen Fach- und Führungskräfte. Zur Zeit wenden wir für die Aus- und Weiterbildung rund 50 Mill. DM auf, davon entfallen etwa 60 % auf die Berufsausbildung. Dies sind über 5 % der laufenden Gehaltsaufwendungen.

Vor diesem Hintergrund erscheint der Hinweis notwendig, daß die *betriebliche Bildungsarbeit keine Konkurrenz zu den staatlichen Bildungseinrichtungen* darstellt; sie ist vielmehr eine sinnvolle, für den Mitarbeiter unerläßliche Ergänzung. Mit dem Schul- und Berufsabschluß hört das Lernen nicht auf; es wird vielmehr ein permanenter, berufsspezifischer Prozeß der erforderlichen Anpassung des Wissens und Könnens eingeleitet, der sich in erster Linie am Arbeitsplatz abspielt. Das permanente training on the job ist im Grunde der eigentliche innerbetriebliche Weiterbildungsprozeß. Seminare haben nicht den Zweck, daß der Teilnehmer sie mit ausgezeichnetem Erfolg besucht. Entscheidend allein ist, was die Veranstaltung erreicht hat, um die berufliche Alltagsbewältigung in dem Sinne zu verbessern, daß Informationen, Anregungen und Techniken vermittelt worden sind, die in mehr und effizientere Leistung umgesetzt werden können. Das Ziel betrieblicher Weiterbildung ist damit die Verbesserung der Berufsqualifikation – gleichermaßen im Interesse des Mitarbeiters und des Unternehmens.

Die Schaffung eines umfassenden betrieblichen Weiterbildungssystems kann kein Anlaß sein, auf diesem Stand zu verharren. Dies gilt für das Bankgeschäft um so weniger, als es sich erneut in einem *Wandel* befindet. An die Stelle der bisherigen Expansion im Inland – bei der Deutschen Bank ist eine Vertretung an jedem größeren Ort erreicht – tritt der Gedanke einer *Intensivierung vorhandener Kundenverbindungen.* Gleichzeitig forcieren wir die Bankgeschäfte mit dem Ausland unmittelbar durch

„joint ventures“, verstärkten Ausbau eigener Niederlassungen und reisende Account-Manager. Schließlich zwingt die Kostenexplosion im personalintensiven Bankgeschäft zur ständigen weiteren Rationalisierung; das bedeutet den verstärkten Einsatz der EDV, künftig mit einem bundesweiten, in der Konzeption sogar weltweiten Terminal-Einsatz.

Die Vertiefung bestehender Kundenverbindungen bedeutet für das Individualgeschäft die Heranbildung von Account-Managern, die dafür verantwortlich sind, daß dem Kunden – oder einer bestimmten Kundengruppe – möglichst alle Dienstleistungen der Deutschen Bank „aus einer Hand“ angeboten werden. Für die Weiterbildungsanstrengungen der Bank muß daher die Vermittlung umfassender Produkt- und Kundenkenntnisse im Vordergrund stehen. Aus den Kunden*beratern* müssen Kunden*betreuer* werden, aus den einzelnen Spezialisten, die den Firmen zur Verfügung stehen, müssen Firmenkundenbetreuer mit umfassender Bankierserfahrung werden. Das heißt, wir müssen unsere Mitarbeiter zu einer *abermaligen Verhaltensänderung* bringen: Sie dürfen den Kunden nicht mehr aus der Sicht ihres Spezialgebietes sehen, vielmehr müssen sie umgekehrt die Bank mit den Augen des Kunden betrachten und ihn in seiner umfassenden Problemsituation begreifen. Außerdem müssen mehr Mitarbeiter auf das internationale Geschäft sprachlich und fachlich vorbereitet werden. Schließlich wird der Universal-Terminaleinsatz im EDV-Bereich Mitarbeiter zunehmend fast aller Routinearbeiten entledigen und damit für qualifiziertere Aufgaben freisetzen. Dies erfordert eine Umorientierung der Mitarbeiter auf qualifiziertere Tätigkeiten, auch wenn eine entsprechende Vorbildung nicht in allen Fällen gegeben ist. Es müssen aber auch die im kundennahen Bereich eingesetzten Mitarbeiter vertraut gemacht werden mit den administrativen Abläufen, damit sie die Tragweite ihrer Eingaben und Abfragen am Terminal beurteilen, andererseits das ihnen mit dem Zentral-Computer zur Verfügung stehende Informationspotential optimal und kostensparend nutzen können. Insgesamt sieht unsere mittelfristige Personalplanung den zunehmenden Bedarf an qualifizierten Sachbearbeitern bei entsprechender Entlastung im Bereich der Mitarbeiter mit Routineaufgaben vor. Die betriebliche Bildungsarbeit wird daher mit neuen Schwerpunkten intensiviert fortzusetzen sein.

Georg von Siemens[18] mag das ständige Anpassungserfordernis des Bankers vor Augen gehabt haben, wenn er meinte, daß man Bankdirektoren im 50. Lebensjahr totschlagen sollte. Wir versprechen uns mehr von unseren Weiterbildungsanstrengungen. Dabei versuchen wir uns an dem zu orientieren, was bereits Paul Marperger in seinem Banklehrbuch von 1717[19] von den Bankiers fordert, daß sie nämlich „gemeiniglich kluge, ansehnliche, vornehme, an Verstand und Leib geschickte und die Commerzia ihres Orts liebende und befördernde, leutselige, freigebige, gerechte, gewissenhafte und beredte Kaufleute“ sein sollten!

18 Mitglied des Direktoriums der Deutschen Bank von 1870 bis 1900.
19 Zitiert in: 100 Jahre Wilhelm Ahlmann, Kiel 1952, S. 17.

Deutsch für Unternehmer

Über die Verständigung zwischen Stab und Linie

Von Günter Schmölders

Ob und wie weit *Hugo Stinnes,* der mit 23 Jahren seine erste Firma gründete, die englische Sprache beherrschte, ist mir nicht bekannt; er verstand es aber mit seinem genialen Gespür für die Möglichkeiten der industriellen Konzentration, ein beispielloses Wirtschaftsimperium aufzubauen und die Inflation der zwanziger Jahre, an der andere Unternehmer scheiterten, kommerziell im größten Stil zu nutzen.

In dem vollamerikanisierten „Management" von heute wäre sich ein Stinnes wahrscheinlich recht verloren vorgekommen; allein die Vokabeln für das, was er tat, was er besaß und wie er es zusammenfügte, würden ihm fehlen. Daß er neben „Konzentration", „Kombination" und „Konglomeration" rechtzeitig und gewinnbringend „Innovation" und „Diversifikation" betrieb, daß er außer Produktdifferenzierung, Management und Marketing auch den „Cash Flow" seiner Unternehmungen nicht aus dem Auge verlor, lag ihm im Blut; er bedurfte dazu keiner von Hochschulabsolventen besetzten „Stabsabteilung" oder hochbezahlten Unternehmensberatung, geschweige denn eines eigenen betriebswirtschaftlichen Studiums, das heute bezeichnenderweise gute Englischkenntnisse voraussetzt, obgleich die verwendeten Vokabeln überwiegend aus lateinischem und griechischem Sprachgut stammen.

Dieser sprachliche Abstand zwischen Leistung und Lehre, zwischen Können und Wissen oder, wenn man so will, zwischen Praxis und Theorie macht sich heute in Verständigungsschwierigkeiten zwischen Linie und Stab bemerkbar, zwischen Produktion, Einkauf und Verkauf einerseits und den verschiedenen Stabsabteilungen andererseits, wie sie für Planung, Marketing, Sozialwesen, EDV und Public Relations zuständig sind. Zu dem unvermeidlichen Generationskonflikt tritt damit ein sprachlicher Abstand, der mehr ist, als eine bloße technische Erschwerung der Kommunikation; bestehen doch auf beiden Seiten innere Vorbehalte, sich der Sprache des anderen anzupassen oder gar sie widerstandslos zu übernehmen, so daß unter Umständen die reibungslose Zusammenarbeit oder die eigene Karriere auf dem Spiel stehen können. Das hat mancher Diplomkaufmann mit sehr guten Examensnoten erfahren müssen, dem beim Aufrücken in den Vorstand ein „bloßer Praktiker" vorgezogen wurde, der sich aber wenigstens verständlich auszudrücken wußte.

Vermeidbare Konflikte zu vermeiden, ist wohl die Grundregel aller betrieblichen Organisation. Es sollte also alles getan werden, die Verständigungsschwierigkeiten zwischen Linie und Stab auf ein Mindestmaß herabzudrücken, d. h. die Sprache beider Gruppen nach Möglichkeit wieder zu vereinheitlichen. Ein starres Festhalten der „Praktiker" an überholten Begriffen und Ausdrücken ist ebenso zu verurteilen wie ein gelehrt klingendes Kauderwelsch der „Akademiker", das die Trivalität ihrer Aussagen unter dem falschen Flitterglanz geborgter Schwulstworte verbergen will; eine simple Beschreibung ist noch keine „Analyse", ein Bericht noch kein „Report", ein Plan keine „Projektion", ein Gegenvorschlag keine „Alternative", eine Erkenntnis kein „kognitiver Output" und eine Neuerung nicht immer schon eine „Innovation". Um eine Aussage nach ihrer Richtigkeit zu bewerten, braucht man sie nicht umständlich zu „validieren", zu „verifizieren" oder zu „falsifizieren"; man kann sie einfach widerlegen oder einschränken, falls man sie nicht bestätigen möchte. Konsequenzen oder Folgen einer Maßnahme braucht man nicht zu „Implikationen" hochzustilisieren, ihre Durchführung oder ihr Vollzug ist keine „Implementierung" oder „Implementation", und was man anfängt oder in Angriff nimmt, braucht man nicht zungenbrechend zu „initiieren". „Management by delegation" ist dezentrale Führung, soll es nicht womöglich zum „Management by frustration" entarten; sogar „Operations Research" kann die Betriebswirtschaftslehre mit „Objektrechnung" verdeutschen, ohne die Abkürzung OR zu gefährden. Ob man für P. R. (Public Relations) Publikumsrechtfertigung sagen könnte, ist Geschmackssache; für den „Computer" bürgert sich der Großrechner und die Abkürzung EDV bereits ein, obwohl für „software" und „hardware" noch keine Verdeutschung gefunden zu sein scheint.

Damit ist schon zugestanden, daß neue Begriffe auch neue Worte erfordern; „doch eben wo Begriffe fehlen, da stellt ein Wort zur rechten Zeit sich ein". Mangelndes Sprachgefühl verfällt dabei leicht der Faszination einer fremden Gelehrsamkeit; einen Gedanken realisieren heißt nichts anderes als ihn verwirklichen, ob einer diesen Gleichklang nun innerlich „realisiert" oder nicht. Was „relevant" ist, müßte wichtig oder bedeutungsvoll sein, nicht nur, wie im Amerikanischen, bezüglich, betreffend oder einschlägig und entsprechend; die Lust am gelehrten Wortgeklingel beschert uns heute mancherlei Mißverständnisse, die vermeidbar wären, wenn man sich des deutschen Wortschatzes bedienen würde (oder zu bedienen wüßte!)[1].

So wird z. B., schreibt Walter Endres, von der „Verbesserung der Kostenstruktur" gesprochen, obwohl damit nicht die Zusammensetzung der Kosten gemeint ist, sondern einfach die Senkung der Kostensumme[2]. Endres weist weiter auf Wendungen wie die von einer „konkreten Realität", einer „empirisch gewonnenen Erfahrung" und einer „kooperativen Zusammenarbeit" hin, wie sie selbst hervorragenden Fachgelehrten unterlaufen; E. Gutenberg sprach gelegentlich von „oszillativen Schwankungen", „mutativen Änderungen", „plandeterminierten" oder „systemindifferenten" Maßnahnahmen usw. Beliebte betriebswirtschaftliche Modewörter sind „Aspekt", „Informa-

1 Schmölders, G., Das elende Kauderwelsch der Fachleute – Für eine Volkswirtschaftslehre in deutscher Sprache, in: FAZ vom 9. 2. 1976.

2 Endres, W., Zur Ausdrucksweise im betriebswirtschaftlichen Schrifttum, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1969.

tion" – mit der ganzen neuen Disziplin „Informatik" – und „interpretieren"; „man bezeichnet einen Konzern ohne Beherrschungsvertrag als „faktisch", obgleich ein auf einem Beherrschungsvertrag beruhender Konzern sicherlich nicht weniger faktisch, d. h. tatsächlich ist, und man bezeichnet nur die günstigste Verknüpfung von betrieblichen Leistungsmitteln, die beste „Faktorenkombination", als „effizient", obwohl die weniger günstigen Verknüpfungen ebenfalls effizient, d. h. wirksam sind, wenn auch in geringerem Ausmaß. Mit Fachwörtern dieser Art macht man – insbesondere den Fachfremden und dem Praktiker – den Zugang zu den neuen Erkenntnissen unnötig schwer"[3].

In Frankreich, wo die Akademie über die Reinheit der nationalen Sprache wacht, ist vor kurzem der Durchdringung des Französischen mit amerikanischen Sprachbrocken, dem sogenannten „Franglais", offiziell der Kampf angesagt worden; bei uns ist nicht einmal bei den gelehrten Vereinigungen und Standesvertretungen bisher irgendein Widerstand zu spüren, obgleich jede Bildungsreform eigentlich damit beginnen müßte, für Verständlichkeit der Lehrinhalte zu sorgen. Statt dessen erscheinen in unseren wissenschaftlichen Zeitschriften mehr englische als deutsche Beiträge, soweit sie nicht zugunsten kunstvoller algebraischer Ableitungen auf verbale Verdeutlichung überhaupt verzichten; Englisch und Mathematik sind zu unerläßlichen Vorbedingungen jedes Wirtschaftsstudiums geworden.

Keineswegs soll mit dieser Feststellung eines Tatbestandes, der nicht bestritten werden kann, eine neue Welle des Sprachpurismus oder der Fremdwörterjagd eingeläutet werden. Uns Älteren ist noch der Kampf des Sprachvereins gegen die Fremdwörtelei in Erinnerung, der neben guten Verdeutschungen wie „Fahrkarte", „Bahnsteig" und „Flugzeug" groteske Vorschläge wie „Zerknall" (für Explosion) oder „Eilach" (für Omelette) propagierte, die sich dann doch nicht durchsetzen konnten.

Arthur Spiethoff nannte die Konjunkturen „Wechsellagen" und die Inflation eine „Geldblähe"; auch diese Verdeutschungen sind heute vergessen. Aber „endogene Prozeßsystematik" für Konjunkturlehre, „kognitiver Output" für Erkenntnis und „Allokation der Ressourcen" für den Einsatz der volkswirtschaftlichen Leistungskräfte sind doch wohl entbehrliche „Bereicherungen" des deutschen Sprachschatzes, der sich im übrigen durch ungegliederte Stummelsätze, phantasielose Wiederholungen und Amerikanismen wie den Ersatz des Genitivs durch „von" (of) als höchst kümmerlich entlarvt.

Arthur Schopenhauer lehrte: „man brauche gewöhnliche Worte und sage ungewöhnliche Dinge; aber sie machen es umgekehrt"[4]. Er könnte damit die Stabsabteilungen großer Unternehmungen gemeint haben, die häufig recht ungewöhnliche Worte brauchen, um recht gewöhnliche Dinge zu sagen. Kein Wunder, daß „die Linie", die Verantwortlichen in Produktion, Einkauf und Verkauf sowie in der Finanzabteilung, sich dem Verständnis der ungewöhnlichen Worte entgegenstemmt, von einem Einverständnis ganz zu schweigen; aber mit der jüngeren Managergeneration ist viel von dieser pseudogelehrten Schwulstsprache auch schon in die „Linie" eingedrungen. Ist doch die Bedeutung der „analytischen Betrachtungsweise", die sich in Marktforschung, Modellen und graphischen Darstellungen, allerlei „Objektrechnung", Organisationsrastern und

3 Endres, W., a. a. O.
4 Schopenhauer, A., Parerga und Paralipomena, Stuttgart o. J.

Finanzanalysen niederschlägt, im Verhältnis zu Produktion, Einkauf und Verkauf in den letzten Jahrzehnten stark gewachsen, so daß die abstrakte Sprache und Mentalität der „Akademiker" mehr und mehr auch auf den Chefetagen dominiert. A. Shapers gab die Schuld daran in einem Artikel über die Harvard Business Review[5] nicht zuletzt den „Business Schools": „Selling and Manufacturing have been virtually expunged from their curriculum, and in their place we have analytical surrogates such as consumer behavior, market research, operations research, financial analysis, organization theory, and accounting theory. These are intellectually satisfying pursuits, but they are not directly involved with the realities, joys and difficulties of real operations".

Shapers geht so weit, diesen Trend zu einer abstrakten, unrealistischen Rationalität, der besonders bei den Industriegiganten und Mammutkonzernen mit ihrem „sophisticated management" zu beobachten ist, mit ihrem Zurückbleiben in der Aktionärsrendite hinter kleineren, vor allem aber europäischen Unternehmen in Verbindung zu bringen, bei denen noch die einfachen alten Begriffe von Produzieren und Verkaufen in Geltung sind[6]. Mag dies zutreffen oder nicht, so könnten doch zumindest sprachlich beide Seiten, Linie und Stab, jedenfalls viel voneinander lernen, um schließlich wieder zu einer gemeinsamen Sprache zu gelangen. „Elitäre Arroganz" oder ein „Hohepriesterstil" (L. Reimers), wie er sich in dem neuesten bevorzugten pseudowissenschaftlichen Sprachduktus verrät, dient dem unternehmerischen Erfolg ebensowenig wie stures Festhalten an altväterlicher Tradition, das neue Begriffe und Kombinationen unbesehen ablehnt; eine solche sture Haltung hat allerdings dem bescheidenen „Kaufmann aus Mülheim", wie sich Hugo Stinnes selbst zu nennen pflegte, noch niemand vorgeworfen.

Ein böses Vorbild für die Verschlampung der „offiziellen" Sprache ist das Bla-Bla der Politiker, das J. G. Reißmüller in der FAZ vor kurzem treffend glossierte. Für diese Zeitgenossen kommt es darauf an, tönende Worte und Redensarten von sich zu geben, die im Unverbindlichen bleiben, wie „Dies soll hier deutlich gesagt werden", „Davon gibt es nichts wegzudiskutieren", „Ob Ihnen das paßt oder nicht", „Ich möchte das sehr unterstreichen" und „Das erkläre ich in aller Deutlichkeit". Wenn auch solche Füllworte eher in Politikerreden als in Referaten der Stabsabteilungen vorkommen, so sind doch manche vollmundigen Ausführungen über betriebliche Probleme, analysiert man sie genauer, von solchem inhaltlosen Wischiwaschi oft nicht weit entfernt: niemand darf sich wundern, wenn die ernsthaft mit Einkauf und Verkauf, Produktion oder Finanzen befaßten Kollegen auf solches Geschwätz allergisch reagieren.

Natürlich gibt es auch ernsthafte Verständigungsprobleme zwischen Linie und Stab, die nicht auf sprachlicher Ebene liegen, sondern in unterschiedlichen Auffassungen über die zu bewältigenden Aufgaben und ihre Lösung. Allein die Frage, was in Kalkulation, Lager-, Finanz- und Erfolgsrechnung, ganz zu schweigen von der Fakturierung, der elektronischen Datenverarbeitung anvertraut oder überlassen werden soll – deren „digitale" Kategorien zwar viele Probleme unendlich zu präzisieren, andere jedoch überhaupt nicht aufzufassen vermögen – bleibt zwischen Stab und Linie oft strittig; hier entstehen Verständigungsschwierigkeiten aus der Natur der Sache, nicht nur der Sprache.

5 Shapers, A., What Management says and what Managers do, in: Fortune, Mai 1976.
6 Shapers, A., a. a. O.

Auch hier freilich gilt Endres' Beobachtung: „Insgesamt drücken sich die Betriebswirte heute weniger verständlich aus als früher, was nach meinem Dafürhalten keineswegs nur an der größeren Schwierigkeit der dargestellten Sachverhalte liegt, sondern zu einem beträchtlichen Teil auch an der Zunahme von Ausdrucksmängeln, die in einem merkwürdigen Gegensatz steht zum Streben vieler Betriebswirte nach größerer Klarheit mit Hilfe mathematischer Ausdrucksmittel"[7]. Er bemängelt in diesem Zusammenhang den seinerzeit von H. Koch formulierten Begriff der „pagatorischen Kosten", der auf Zahlungen aller Art hinweist, die mit Kosten vielfach gar nichts zu tun haben, z. B. auf Schuldrückzahlungen, während die „pagatorischen" Kosten nur auf Zahlungen für Leistungen, oder, wie Koch selbst sagt, auf Entgelten beruhen sollen.

Endres kritisiert auch E. Kosiols Unterscheidung zwischen dem „mentalen" und dem „korporalen" menschlichen Handeln, weil die Worte „geistiges" und „körperliches" Handeln genau das gleiche besagen. Bildet doch mit solchen entbehrlichen Fachwörtern die Betriebswirtschaftslehre nur einen überflüssigen „Begriffsballast", den ein Teil der betriebswirtschaftlichen Fachsprache „dauernd vo sich herschiebt"[9]. Statt von „endogener" und „exogener" Finanzierung kann man in der Tat genau so gut von „Innen- und Außenfinanzierung", statt von „mutativen" Änderungen von „sprunghaften" Änderungen, statt von einem „homogenen" Markt und „homogenen" Gütern von einem „einheitlichen Markt" und von „gleichartigen" Gütern sprechen, was sogar eine bessere Unterscheidung bietet; das gleiche gilt von manchen anspruchsvollen Mathematisierungen wie „Entscheidungsparameter" und „Zielvariablen" für „Entscheidungsmöglichkeiten" und „Handlungsziele", sowie von der linearen Abschreibung, die bei E. Schmalenbach noch einfacher, aber viel richtiger „gleichbleibende Abschreibung" hieß[9].

Die Leichtigkeit, mit der im Deutschen Sinnzusammenhänge durch einfache Wortverbindungen geschaffen werden können, die in anderen Sprachen u. U. ganze Sätze erfordern, leistet einem Sprachstil Vorschub, der sich mit gekünstelten Wortkombinationen spreizt, die wohl besonders gelehrt klingen sollen. Das Ziel muß der „Zielsetzung" weichen, das Problem der „Problematik" oder gar einem „Problemkreis" oder „Problemkomplex", das Instrument einem ganzen „Instrumentarium"; Fragen sind „Fragestellungen", Aufgaben „Aufgabenstellungen" oder „Funktionen" in einem keineswegs mathematischen Sinne, die aber funktionsgerecht oder „funktionsadäquat" wahrgenommen werden sollen, ganz zu schweigen von „technologisch" für technisch, „systemimmanent" und „systemkonform". Es wimmelt von „Lösungsmöglichkeiten", „Zielfunktionen" und „Allokationsprozessen", ja ein Vortrag behandelte die „Implikationen multidimensionaler Zielsysteme für die Entwicklung operationaler Theoriesysteme"; ein gelehrter Ökonom, der eine Untersuchung beginnt, „initiert" heute m. a. W. eine „Analyse", deren Resultat erst dadurch „relevant" wird, daß sein „kognitiver „Output" „relativ innovative Denkprozesse impliziert".

7 Endres, W., a. a. O.
8 Koch, H., Zur Diskussion über den Kostenbegriff, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1958, S. 362.
9 Endres, W., a. a. O.

Plutarch sagte von den Sophisten, sie benutzten die Worte als Schleier für ihre Gedanken; Talleyrand machte daraus das berühmte Wortspiel, die Sprache sei dazu da, die Gedanken zu verbergen. Was aber, wenn Sprache dazu dienen soll, das Fehlen von Gedanken zu verbergen oder, was auf dasselbe hinausläuft, höchst Triviales als höchst mitteilenswert aufzuputzen? Das heute gern geübte Schwelgen in unverständlichen, stümperhaft rückübersetzten Amerikanismen lateinischer oder griechischer Herkunft, für die gute deutsche Ausdrücke zur Verfügung stehen, sollte jedenfalls als aufgeblasener Sprachschwulst von allen Verständigen der verdienten Lächerlichkeit preisgegeben werden; die sprachliche „Kommunikation" innerhalb eines Unternehmens darf darunter nicht länger leiden. Unter den vielen „Lernprozessen", die dem heutigen Manager zugemutet werden, sollte jedenfalls die Forderung „Deutsch für Unternehmer" nicht in den Hintergrund gedrängt werden; für die erfolgreiche Verständigung zwischen Stab und Linie ist dies eine der wichtigsten Voraussetzungen.

Zehn Jahre General Management-Fortbildung am Universitätsseminar der Wirtschaft

Ein Vergleich mit den USA

Von Walther Busse von Colbe und Manfred Perlitz

I. Einführung

Das Universitätsseminar der Wirtschaft (USW) wurde vor zehn Jahren unter maßgeblicher Mitwirkung von Ludwig Vaubel gegründet. Große Unternehmen, Staat und Vertreter von Universitäten wirkten dabei zusammen. Im USW sollten insbesondere längerfristige anspruchsvolle und arbeitsintensive Fortbildungskurse für Führungskräfte der Wirtschaft eingerichtet werden, wie sie in den USA seit Anfang der fünfziger Jahre, aber auch in einigen europäischen Ländern bestanden, in Deutschland jedoch fehlten. In dieser Hinsicht sollte das USW einen Nachholbedarf gegenüber dem Ausland decken. Zudem bestand der Wunsch aller Beteiligten, daß das USW mit seinen Seminarveranstaltungen das Gespräch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft fördern und intensivieren sollte[1]. Dieser Gedankenaustausch sollte als ein interdisziplinärer Gedankenaustausch verstanden werden. Aus dieser Idee wurde als erster Seminartyp das General Management-Seminar für Führungskräfte geboren. Nach gründlichem Studium der führenden Management-Seminare, vor allem in den USA, wurde es für eine Dauer von zehn Wochen konzipiert und erhielt daher den Kurztitel „Zehnwochenseminar“. Ein Jahr nach Gründung des USW wurde es im Sommer 1969 zum ersten Male im Kloster St. Augustin bei Bonn veranstaltet.

In den Folgejahren wurde das Seminarprogramm des USW um heute zwei oder drei Wochen dauernde Fachseminare für verschiedene Funktionsbereiche des Unternehmens ergänzt. Zunächst wurde das „Marketingseminar“ (ab 1970), dann das „Planungssemi-

1 Vgl. Albach, Horst, Die Fortbildung von Führungskräften der Wirtschaft, Theorie und Praxis der Management-Bildung, in: Festschrift zum fünfzigsten Jahrestag der Gründung der Treuverkehr AG, 1971, S. 23.

nar" (ab 1971) und das Seminar „Führung von Mitarbeitern" (ab 1973) entwickelt; danach folgte ein betriebswirtschaftliches Grundlagenseminar für technische und naturwissenschaftliche Führungskräfte (ab 1974). Daneben führt das USW Seminare für einzelne Unternehmen durch, die auf deren spezielle Fortbildungsbedürfnisse zugeschnitten sind.

Das USW hat von 1969 bis 1977 vierzehn Zehnwochenseminare veranstaltet, an denen insgesamt 445 in verantwortlichen Positionen stehende Führungskräfte der Wirtschaft, aber auch einige höhere Verwaltungsbeamte und Offiziere teilgenommen haben.

Obwohl seit der Gründung des USW nahezu zehn Jahre vergangen sind, gibt es bis heute in der Bundesrepublik Deutschland kein vergleichbares Seminar. Damals wie heute werden

- betriebswirtschaftliche,
- volkswirtschaftliche,
- psychologische,
- rechtliche und
- gesellschaftspolitische

Themenstellungen behandelt.

Das heißt jedoch nicht, daß das Programm des Zehnwochenseminars sich nicht geändert hätte. Die folgenden Ausführungen sollen die Entwicklung dieses Seminars verdeutlichen und zeigen, wie sich Änderungen in den Schwerpunkten der Unternehmensführung auch in Verschiebungen der Problemschwerpunkte des Zehnwochenseminars niederschlagen. Die Entwicklung des Programms resultiert sowohl aus neueren Erkenntnissen der Wissenschaft im In- und Ausland als auch aus den Bedürfnissen der Praxis. Vorschläge der Teilnehmer des Seminars sowie Hinweise von Vorstandsmitgliedern und Ausbildungsleitern zumeist derjenigen Unternehmen, die in den Gremien des USW vertreten sind, haben die Fortschreibung des Programms maßgeblich beeinflußt. Im Programmbeirat des USW ist die Rückkopplung mit der Praxis institutionalisiert.

Die im folgenden darzustellenden Entwicklungstendenzen des Zehnwochenseminars basieren auf Statistiken und Antworten der Teilnehmer in Fragebögen, die sie am Ende jeder Seminarwoche zur Beurteilung jeder Veranstaltung und zur Gesamtbeurteilung am Schluß des Seminars ausfüllen. Insgesamt wurden dafür 880 Wochenfragebögen und 88 Gesamtbeurteilungen der 88 Teilnehmer des 4., 7. und 13. Zehnwochenseminars aus den Jahren 1971, 1972 und 1976 ausgewertet. Die Auswahl der in die Beurteilung einbezogenen Teilnehmer beträgt damit rund 20 % der Teilnehmer der 14 Zehnwochenseminare in den Jahren 1969 bis 1977. Die vorliegende Untersuchung schließt an einen Beitrag von Albach[2] an, in dem die ersten drei Zehnwochenseminare analysiert wurden. Da nach dem 3. Zehnwochenseminar die Beurteilungsmethode geändert und diese neue bis heute weitergeführt wurde, ist das 4. Zehnwochenseminar als Vergleichsbasis für das 7. Zehnwochenseminar, das in der Serie der bisherigen Seminare die Mitte darstellt, und für das 13. Zehnwochenseminar ausgewählt worden[3].

2 Vgl. Albach, Horst, Die Fortbildung von Führungskräften aus Wirtschaft, Theorie und Praxis der Management-Bildung, in: Festschrift zum fünfzigsten Jahrestag der Gründung der Treuverkehr AG, 1971, S. 23 ff.

3 Die Daten für das 14. Zehnwochenseminar im Herbst 1977 lagen im Zeitpunkt der Abfassung des Manuskriptes noch nicht vollständig vor.

Da, wie bereits erwähnt, in der Bundesrepublik Deutschland nach Länge und Anspruchsniveau keine vergleichbaren Seminare angeboten werden und das USW von Anfang an das Niveau der bekannten internationalen Managementkurse anstrebte, wird im Folgenden – soweit statistisches Material verfügbar war – das Zehnwochenseminar mit den General Management-Seminaren von führenden US-amerikanischen Business Schools verglichen (Tabelle 1)[4].

Tabelle 1: Übersicht über die in die Untersuchung einbezogenen Managementseminare in den USA

Business School	Name des Seminars	Dauer des Seminars	Jahr des ersten Seminars
Graduate School of Industrial Administration, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, PA	Program for Executives (1976)	9 Wochen	1954
Graduate School of Business, Columbia University, New York, N. Y.	Executive Program in Business Administration (1976)	6 Wochen	1952
Graduate School of Business and Public Administration, Cornell University, Ithaca, N. Y.	Executive Development Program (1976)	5 Wochen	1953
Harvard Business School, (Harvard University), Boston, Mass.	Adcanced Management Program (1976) Program for Management Development (1976)	13 Wochen 14 Wochen	1954 1960
Graduate School of Business Administration, University of Michigan, Ann Arbor, Mich.	Executive Development Program (1976)	4 Wochen	1954
Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston, Ill.	Institut for Management (1976)	4 Wochen	1951
Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, California	Stanford Executive Program (1976)	8 Wochen	1952

4 Das statistische Material wurde von den Verfassern während eines Studienaufenthaltes in den USA im Sommer 1976 erhoben oder entstammt aus: Briker, George W., Briker's International Directory, 1977 Edition, South Chatham, Mass. 1976.

II. Teilnehmerzusammensetzung

1. Zehnwochenseminar des USW

Das Zehnwochenseminar wendet sich an Führungskräfte in Linien- und Stabsfunktionen im Lebensalter von Anfang 30 bis Ende 40, die über mehrjährige Erfahrungen in verantwortlichen Stellungen verfügen. Die Teilnehmer sollen höhere Führungspositionen innehaben oder dafür geeignet sein. Die Teilnehmer des Zehnwochenseminars kommen zum weit überwiegenden Teil aus den verschiedenen Zweigen der Industrie, jedoch sind regelmäßig auch die Dienstleistungsbereiche vertreten. Die Teilnehmerstruktur nach Wirtschaftszweigen ist etwa konstant geblieben.

Tabelle 2: Teilnehmerstruktur nach Wirtschaftszweigen

	4. ZWS	7. ZWS	13. ZWS
Verarbeitende Industrie	43,6 %	59,1 %	44 %
Investitionsgüterindustrie	25,6 %	18,3 %	29 %
Verbrauchsgüter-, Nahrungs- und Genußmittelindustrie	10,3 %	9 %	8 %
sonst. Industrie, Bergbau	2,6 %	–	4 %
Handel, Transport, Verkehr	5,1 %	4,5 %	11 %
Banken, Versicherung, Beratung	7,7 %	9,1 %	4 %
Verwaltung, Verbände	5,1 %	–	–
	100 %	100 %	100 %

Strukturveränderungen in der Teilnehmerzusammensetzung ergaben sich jedoch im Hinblick auf die Vorbildung der Teilnehmer des Zehnwochenseminars (vgl. Tabelle 3): Der Anteil der Ingenieure und Naturwissenschaftler nahm hauptsächlich zu Lasten der Wirtschaftswissenschaftler vor allem in den letzten Jahren deutlich zu. Der Anteil der Ingenieure und Naturwissenschaftler wuchs von 37 % im Durchschnitt des 2. bis 5. Zehnwochenseminars auf 50 % im 11. bis 14. Zehnwochenseminar bei einem Durchschnitt über alle Zehnwochenseminare von 38 %. Dieser Trend zeigt sich auch bei dem Vergleich der Teilnehmerzusammensetzung der drei ausgewählten Seminare. Damit deckt das Zehnwochenseminar im verstärkten Maße den Fortbildungsbedarf solcher Teilnehmergruppen, die keine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung besitzen.

Tabelle 3: Vorbildung der Teilnehmer

Vorbildung	4. ZWS	7. ZWS	13. ZWS	Durchschnitt von 14 Seminaren
Wirtschaftswissenschaftler	36 %	14 %	7 %	23 %
Praktische Kaufleute	10 %	36 %	30 %	25 %
Juristen	15 %	9 %	–	11 %
Ingenieure und Naturwissenschaftler	36 %	41 %	63 %	38 %
Sonstige	3 %	–	–	3 %
	100 %	100 %	100 %	100 %

Die Teilnehmerzusammensetzung nach ihrer beruflichen Einordnung in der Hierarchie im Unternehmen kann statistisch zwar nicht erfaßt werden. Als ein Indiz dafür, daß die Teilnehmer der letzten Seminare im Durchschnitt höhere Managementfunktionen innehaben als die früherer Seminare, könnte das Durchschnittsalter betrachtet werden. Es ist von 37 Jahren im 4. Zehnwochenseminar auf 41 Jahre im 13. Zehnwochenseminar angestiegen. Damit entspricht das Zehnwochenseminar an „Seniorität" dem internationalen Standard, wie ein Blick auf vergleichbare Management-Programme in den USA zeigt.

2. *Vergleich mit General Management-Programmen in den USA*

Die Teilnehmerzusammensetzung mit dem Zehnwochenseminar vergleichbarer General Management-Programme in den USA konnte wegen mangelnder Informationen nicht nach Vorbildung und Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer untersucht werden. Möglich ist jedoch ein Vergleich des Durchschnittsalters (Tabelle 4). Das durchschnittliche

Tabelle 4: Das Durchschnittsalter der Teilnehmer aus General Management-Seminaren in den USA

Business School	Name des Seminars	Durchschnittsalter der Teilnehmer
Carnegie-Mellon University	Program for Executives	42 Jahre
Columbia-University	Executive Program in Business Administration	44 Jahre
Cornell University	Executive Development Program	41 Jahre
Harvard University	Advanced Management Program	46 Jahre
	Program for Management Development	36 Jahre
University of Michigan	Executive Development Program	40 Jahre
Northwestern University	Institute for Management	42 Jahre
Stanford University	Stanford Executive Program	43 Jahre

Alter der Teilnehmer des Zehnwochenseminars liegt mit jetzt 41 Jahren im unteren Bereich der Durchschnittsalter von vergleichbaren General Management-Programmen in den USA.

III. Programmstruktur

1. Die Programmstruktur des Zehnwochenseminars

Das Programm des Zehnwochenseminars ist zeitlich wie folgt aufgebaut:
(1) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre anhand einer komplexen Großfallstudie (etwa zwei Wochen),
(2) für Management-Entscheidungen relevante Gebiete der Volkswirtschaftslehre (etwa eine Woche),
(3) Personalführung und Psychologie (etwa eine Woche),
(4) lang- und kurzfristige Planung des Unternehmens (etwa zwei Wochen),
(5) Marketing (etwa eine Woche),
(6) externe Rechnungslegung und Steuern (etwa eine Woche),
(7) für Management-Entscheidungen relevante Entwicklungen in der Gesellschaftspolitik (etwa eine Woche),
(8) betriebswirtschaftliches Unternehmensplanspiel (etwa eine Woche).
Tabelle 5 zeigt die Verteilung der Seminarzeit auf die Disziplinen
(1) Betriebswirtschaftslehre,
(2) Psychologie,
(3) Recht,
(4) Volkswirtschaftslehre,
(5) Gesellschaftspolitik
und innerhalb der Betriebswirtschaftslehre auf die betrieblichen Funktionen, gleichviel in welcher Form – Vorträge, Fallstudien oder Planspiele – der Stoff vermittelt wurde. Der größte Teil der Zeit entfällt zwar immer noch auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen, doch wurde ihr Anteil vor allem zugunsten der Behandlung von Problemen des sozioökonomischen Umfeldes des Unternehmens vermindert.

Im betriebswirtschaftlichen Teil wird den Gebieten (5) Rechnungswesen, Finanzen und Steuern sowie (1) Unternehmensleitung besonders viel Zeit gewidmet. Dabei wird das Rechnungswesen als wichtiges Instrument der Steuerung und Kontrolle des Unternehmens dargestellt und diskutiert. Auch innerhalb der betriebswirtschaftlichen Themenstellungen ergaben sich Schwerpunktverlagerungen. Vor allem wurde der Erörterung unternehmenspolitischer Fragen größeres Gewicht zugemessen. Dabei gewannen auch Fragen international tätiger Unternehmen an Bedeutung. Dagegen wurden die Zeiten für die Behandlung von Problemen der Organisation, der Investition, des Absatzes, der Fertigung und der Beschaffung vermindert. Die Welle der Umorganisationen der Unternehmen ist verebbt, die Expansion der Unternehmen über große Investitionen stark gebremst, die Möglichkeiten zum Erschließen neuer Märkte haben sich ver-

mindert, Methoden der Absatz-, Fertigungs- und Beschaffungsplanung haben für höhere Führungskräfte offenbar an Reiz etwas eingebüßt. Das Rechnungswesen erweckt nach wie vor hohes Interesse. In wirtschaftlich härteren Zeiten regiert der Rechenstift. Aber auch der zunehmende Anteil von Naturwissenschaftlern und Ingenieuren hat zu dieser Entwicklung beigetragen. Zwar ist auch die Zeit vermindert worden, die dem Personalwesen gewidmet wurde, doch wurden führungspsychologische Fragen intensiver als früher diskutiert.

Tabelle 5: Themenverteilung im Zehnwochenseminar

Themenbereich	4. ZWS (1) (in %)	7. ZWS (2) (in %)	13. ZWS (3) (in %)	Veränderung $\frac{(3)-(1)}{(1)}$ (in %)
(1) Unternehmensleitung	12,9	7,5	16,1	+ 25
(2) Organisation	6,4	6,0	1,1	– 83
(3) Investition	12,3	13,1	7,0	– 43
(4) Forschung und Entwicklung	1,0	1,1	1,4	+ 40
(5) Rechnungswesen, Finanzen, Steuern	16,3	13,1	17,5	+ 7
(6) Absatz	13,2	11,1	8,6	– 35
(7) Fertigung u. Beschaffung	10,9	12,7	7,2	– 34
(8) Personal	8,9	10,4	7,5	– 16
Betriebswirtschaftslehre	82,1	75,0	66,4	– 19
Psychologie	1,0	1,9	0,7	– 30
Recht	5,6	6,7	11,1	+ 98
Volkswirtschaftslehre	9,6	13,4	14,3	+ 49
Gesellschaftspolitik	1,7	3,0	7,5	+ 341

Die bei weitem auffälligste Strukturveränderung des Programmes ist in der Verdoppelung des Anteils der Volkswirtschaftslehre und Gesellschaftspolitik von zusammen 11,3 % auf 21,8 % der Seminarzeit zu sehen. Hier findet die Tatsache ihren Niederschlag, daß für die Unternehmenspolitik die Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Zusammenhänge von immer größerer Bedeutung wird.

2. *Vergleich mit General Management-Programmen in den USA*

Die Programmstruktur des 13. Zehnwochenseminars zeigt auffällige Parallelen mit der US-amerikanischer General Management-Seminare. Auch dort dominiert die Betriebs-

Tabelle 6: Themenverteilung in US-amerikanischen General Management-Programmen

Themenbereich	Carnegie-Mellon University: Program for Executives (1)	Columbia University: Executive Program in Business Admin. (2)	Cornell-University: Executive Management Program (3)	Harvard University: Advanced Management Program (4)	University of Michigan: Executive Development Program (7)	Northwestern University: Institute for Management (5)	Stanford University: Stanford Executive Program (6)
Betriebswirtschaftslehre	65,8	65,7	70,2	67,1	76,2	64,7	73,6
Recht	–	–	–	–	–	–	2,8
Psychologie	4,6	15,8	19,5	5,8	6,3	12,7	5,4
Volkswirtschaftslehre	11,4	9,7	7,0	13,7	4,8	14,1	7,3
Gesellschaftspolitik	18,2	8,8	3,2	13,4	12,7	8,5	10,9
Summe (in Prozent)	100	100	100	100	100	100	100

wirtschaftslehre mit einem Anteil zwischen 65 % und 76 %. Der Anteil der Psychologie am Programm des Zehnwochenseminars liegt etwa im Mittel der Anteile amerikanischer Programme. Der Themenbereich der Volkswirtschaftslehre wird im Zehnwochenseminar umfassender behandelt als im Durchschnitt der Vergleichsprogramme, während die Gesellschaftspolitik noch unter diesem Durchschnitt liegt (vgl. Tabelle 6). Doch ist die Abgrenzung zwischen beiden Bereichen nicht immer eindeutig. Der Anteil, den die Gesellschaftspolitik an dem Gesamtprogramm ausmacht, steigt zudem im Zehnwochenseminar. Faßt man Gesellschaftspolitik und Volkswirtschaftslehre zusammen, so übersteigt der Zeitanteil des Zehnwochenseminars den Durchschnitt der betrachteten ausländischen Vergleichsprogramme leicht.

3. Untersuchung des Fortbildungsbedarfs von Führungskräften

Nach einer, allerdings schon einige Jahre zurückliegenden empirischen Untersuchung[5] der Bedeutung von Fachkenntnissen für die Tätigkeit von Führungskräften verschiedener Funktionsbereiche, ergab sich die in Tabelle 7 wiedergegebene Rangfolge von Problembereichen. 18 % der Führungskräfte betrachteten den Themenkomplex „Finanzwesen/Bilanzwesen/Steuerwesen" als wichtigsten Problemkreis für ihre Arbeit in der Unternehmensführung. Erweitert man den genannten Themenkomplex um den Bereich „Kalkulation und Kostenrechnung", so haben insgesamt 24 % der befragten Führungskräfte diese Problemstellungen als am wichtigsten für ihre Arbeit bezeichnet.

Tabelle 7: Die Bedeutung von speziellen Fachkenntnissen für die Unternehmungsführung

Problembereich	Prozentsatz der befragten Führungskräfte, die diesem Problembereich die größte Bedeutung für ihre Arbeit beimessen
Finanzwesen/Bilanzwesen/ Steuerwesen	18 %
Technik	15 %
Betriebswirtschaftslehre	11 %
Sozialpolitik/Volkswirtschaftslehre und -politik	10 %
Soziologie, Psychologie, Menschen-führung	8 %
Unternehmensführung	6 %
Kalkulation und Kostenrechnung	6 %
Organisation und Arbeitsmethodik	6 %
Sonstige	20 %

5 Vgl. Zeidler, Klaus, Rollenanalyse von Führungskräften der Wirtschaft, Diss. Nürnberg-Erlangen 1971. – Die Erhebung wurde 1969 bei 90 Unternehmen in Süddeutschland durchgeführt.

Auch im Zehnwochenseminar kommt diesem Problemkreis – wie aus Tabelle 5 ersichtlich – (einschließlich des Themenbereichs „Investition") anteilsmäßig die größte Bedeutung zu (28,6 % (4. ZWS), 26,2 % (7. ZWS) bzw. 24,5 % (13. ZWS)).

Zieht man die Befragungsergebnisse für „Betriebswirtschaftslehre", „Unternehmensführung", „Organisation und Arbeitsmethodik" zusammen, dann haben 23 % der befragten Führungskräfte diese Themenbereiche als am bedeutsamsten für ihre Arbeit genannt[6]. Diese Themenstellungen umfassen im Zehnwochenseminar rund die Hälfte des Programms. Rund 50 % der in der Befragung genannten bedeutsamen Themenkomplexe sind somit betriebswirtschaftlichen Problembereichen, wie sie im Zehnwochenseminar verstanden werden, zuzurechnen. Berücksichtigt man, daß in den 20 % sonstiger Themenstellungen vermutlich ebenfalls betriebswirtschaftliche Probleme enthalten sind, so zeigt sich eine Dominanz dieses Problembereichs. Dieses Ergebnis bestätigt somit die Themenschwerpunkte wie sie im Zehnwochenseminar, aber auch in den amerikanischen General Management-Seminaren, gelegt werden. In der gleichen Untersuchung wurden 95 Mitglieder der Unternehmensführung befragt, für welche Themenbereiche sie eine Weiterbildung am wichtigsten hielten. Das Ergebnis dieser Untersuchung ist in Tabelle 8 wiedergegeben. 15 % der Führungskräfte sahen den größten Bedarf an Weiterbildung in Problemstellungen aus der Sozialpolitik, der Volkswirtschaftslehre und -politik. Dieses Befragungsergebnis bestätigt die vorgenommene Ausweitung dieser Themenstellung in den Zehnwochenseminaren. 43 % betrachteten die Weiterbildung im Bereich der „Betriebswirtschaftslehre", wie sie im Zehnwochenseminar verstanden wird, am notwendigsten. Berücksichtigt man ferner den Anteil, den betriebswirtschaftliche Themenstellungen vermutlich an den 29 % sonstiger Problembe-

Tabelle 8: Der Weiterbildungsbedarf für Führungskräfte aus der Unternehmungsführung

Problembereich	Prozentsatz der befragten Führungskräfte, die diesem Problemkreis die größte Bedeutung für die Weiterbildung beimessen
Sozialpolitik/Volkswirtschaftslehre und -politik	15 %
Unternehmensführung	11 %
Finanzwesen/Bilanzwesen/Steuerwesen	11 %
Soziologie/Psychologie/Menschenführung	8 %
Elektronische Datenverarbeitung	8 %
Betriebswirtschaftslehre	7 %
Werbung/Marketing/Marktforschung	6 %
Technik	5 %
Sonstige	29 %

6 Es bleibt unklar, was der Verfasser mit „Betriebswirtschaftslehre" meint, wenn er „Finanzwesen/Bilanzwesen/Steuerwesen", „Unternehmensführung", „Organisation und Arbeitsmethodik" sowie „Kalkulation und Kostenrechnung" getrennt erfaßt.

reiche haben, so kann die Themenverteilung des Zehnwochenseminars mit der betriebswirtschaftlichen Schwerpunktbildung – zumindest nach dieser Untersuchung – als dem Weiterbildungsbedarf von Führungskräften adäquat betrachtet werden.

IV. Lehrmethoden

1. Die Lehrmethoden im Zehnwochenseminar

Im Zehnwochenseminar werden zehn unterschiedliche Lehrmethoden für die didaktische Gestaltung des Programms eingesetzt. *Vorträge mit anschließender Diskussion* und die Bearbeitung von *Fallstudien* stellen mit einem Anteil von etwa 80 % an den Gesamtveranstaltungen die vorherrschenden Lehrmethoden im Zehnwochenseminar dar (Tabelle 9). Jedoch trat eine deutliche Verlagerung zugunsten der Vorträge mit Diskussion ein. Während im 4. Zehnwochenseminar noch 50,2 % aller Veranstaltungen auf der Basis von Fallstudien behandelt wurden, sank dieser Anteil auf 30,7 % im 13. Zehnwochenseminar. Entsprechend stieg der Anteil der Vorträge mit Diskussion von 30,4 % auf 49 %.

Diese Verschiebung in den Lehrmethoden läßt sich zum einen daraus erklären, daß Themenbereiche aus der Volkswirtschaftslehre und Gesellschaftspolitik in den letzten Zehnwochenseminaren verstärkt behandelt wurden und nur wenige gute Fallstudien über entsprechende Problemstellungen vorhanden sind. Zum anderen könnte die Ursache für die auf Wunsch der Teilnehmer vorgenommene Verringerung der Zahl der Fallstudien möglicherweise darin zu suchen sein, daß mit dem Anstieg des Durchschnittsalters von 37 auf 41 Jahre die „Seniorität" des Zehnwochenseminars gestiegen ist und vermutlich bei höheren Führungskräften ein größerer Bedarf an Wissen und an der Förderung des Verstehens komplexer Zusammenhänge – im Vergleich zu mittleren Managern – besteht. Vortrag und Diskussion scheinen zum Erreichen dieser Lernziele besser geeignet zu sein als Fallstudien, die eher die Fähigkeit zur Problemanalyse schulen[7].

Da bei Verwendung einer Großfallstudie[8] die Hintergrundinformationen über das betreffende Unternehmen nur einmal gelesen werden müssen, kann im Vergleich zur normalen Fallstudie[9] eine Verkürzung der Lesezeit für die verschiedenen Problemstellungen erreicht werden. Daher wurde den Wünschen der Teilnehmer folgend nur die Zahl der Normalfallstudien gekürzt, womit sich eine entsprechende Anteilsverschiebung zwischen den Falltypen ergab.

7 Vgl. Perlitz, Manfred/Vassen, Paul Julius, Grundzüge der Fallstudiendidaktik, Köln 1976, S. 136.
8 Unter einer Großfallstudie wird hier eine Serie von Fallstudien verstanden, die jeweils unterschiedliche Problemstellungen für ein bestimmtes Unternehmen beinhaltet.
9 Unter Normalfallstudien werden solche Fallstudien subsumiert, die nur eine spezifische Problemstellung für ein Unternehmen behandeln.

Tabelle 9: Lehrmethoden im Zehnwochenseminar

Lehrmethode	4. Zehnwochen-seminar		7. Zehnwochen-seminar		13. Zehnwochen-seminar	
(1) Vorträge mit Diskussion		30,4 %		36,6 %		49,0 %
(2) Fallstudien		50,2 %		39,4 %		30,7 %
– davon: Gruppenarbeit	63,2 %		71,8 %		80,0 %	
Plenardiskussion	36,8 %		28,2 %		20,0 %	
– davon: Großfallstudie	42,6 %		52,7 %		60,5 %	
Normalfallstudie	57,4 %		47,3 %		39,5 %	
(3) Entscheidungsspiel		11,6 %		11,8 %		7,7 %
(4) Rollenspiel		1,0 %		–		1,3 %
(5) Porträt		2,9 %		2,8 %		2,3 %
(6) Podiumsdiskussion		1,6 %		5,4 %		2,2 %
(7) Betriebsbesichtigung		1,6 %		3,9 %		3,0 %
(8) Electives		–		–		1,0 %
(9) Selbststudium		0,7 %		–		2,3 %
(10) Projektarbeit		–		–		0,5 %
Summe		100,0 %		100,0 %		100,0 %

Im Rahmen von sogenannten „*Porträts*" stellen Mitglieder der Leitung bedeutender Unternehmen ihre Gesellschaft vor und diskutieren strategische Entscheidungen mit den Seminarteilnehmern. In den letzten Zehnwochenseminaren wurden mit *Electives* und *Projektarbeit* Lehrmethoden angewandt, die im 4. und 7. Zehnwochenseminar noch nicht enthalten waren. Die interdisziplinäre Zusammensetzung des Teilnehmerkreises im Zehnwochenseminar macht es erforderlich, Wissenslücken, die durch die unterschiedliche Vorbildung und Tätigkeit der Teilnehmer (Kaufleute, Juristen, Naturwissenschaftler, Techniker usw.) bedingt sind, im Interesse einer erfolgreichen Zusammenarbeit zu verringern. Deshalb wurde den Teilnehmern in sogenannten Electives Gelegenheit geboten, ihr Wissen vor allem auf dem Gebiet des Rechnungswesens zu vervollständigen. Von diesem Angebot wurde reger Gebrauch gemacht. Die Erfahrung in den letzten Seminaren machte aber auch deutlich, daß mitunter Teilnehmer Problemstellungen aus dem eigenen Arbeitsbereich in dem Seminar zur Diskussion stellen möchten. Im Rahmen der Projektarbeit werden dann diese Problemstellungen gemeinsam mit anderen Seminarteilnehmern und Dozenten des USW in Projektgruppen analysiert und Lösungsvorschläge erarbeitet. Auch diese Programmergänzung wurde begrüßt, wie die Bewertung zeigt.

2. Bewertung der Lehrmethoden

Die Bewertung des Lehreffekts der verschiedenen Lehrmethoden durch die Teilnehmer ist im wesentlichen gleichgeblieben (Tabelle 10). Jedoch wurde die Verteilung der Seminarzeit auf die Lehrmethoden positiver beurteilt. Im 4. Zehnwochenseminar be-

zeichneten rund 55 %, im 7. und 13. Zehnwochenseminar rund 80 % der Teilnehmer den Lehrmethoden-Mix des Seminars als ausgewogen.

Tabelle 10: Bewertung der Lehrmethoden des Zehnwochenseminars durch die Teilnehmer

Lehrmethode	4. Zehnwochenseminar	7. Zehnwochenseminar	13. Zehnwochenseminar	Durchschnitt des 2. – 13. Zehnwochenseminars
(1) Vorträge mit Diskussion	2,2	1,9	2,2	2,2
(2) Fallstudien	1,8	1,6	1,6	1,7
(3) Entscheidungsspiel	1,6	1,4	1,6	1,6
(4) Rollenspiel	2,4	2,4	1,5	2,6
(5) Porträt	2,2	2,5	2,6	2,4
(6) Podiumsdiskussion	2,2	2,0	2,5	2,3
(7) Betriebsbesichtigung	n.e.[1]	n.e.[1]	n.e.[1]	n.e.[1]
(8) Electives	-	-	1,9	
(9) Selbststudium	2,4	2,6	2,0	2,6
(10) Projektarbeit	-	-	2,1	

[1] nicht erfaßt

Besonders positiv wurde in allen Seminaren der Einsatz von Fallstudien und Entscheidungsspielen bewertet. Auch Rollenspiele, Electives und Projektarbeit sind im 13. Zehnwochenseminar besonders gut bewertet worden.

3. Lehrmethoden in amerikanischen General Management-Seminaren

Auch US-amerikanische Managementseminare beruhen hauptsächlich auf Fallstudien und Vorträgen mit Diskussion. Allerdings wird dort den beiden Methoden in den verschiedenen Management-Instituten eine unterschiedliche Bedeutung zugemessen. Die Fallstudienmethode wird insbesondere für die Kurse an der Harvard- und Northwestern-University bevorzugt, während sie an der Carnegie-Mellon- und der Columbia-University nur von untergeordneter Bedeutung ist (Tabelle 11).

Tabelle 11: Lehrmethoden in US-amerikanischen General Management-Seminaren

Business School	Hauptsächlich eingesetzte Lehrmethoden[1]
Carnegie-Mellon-University	Hauptsächlich Vorträge mit Diskussion, einige Rollenspiele, nur wenige Fallstudien, Projektstudien
Columbia-University	Hauptsächlich Vorträge mit Diskussion, nur wenige Fallstudien, Projektstudien
Cornell-University	Etwa 50 % Fallstudien, sonst Vorträge mit Diskussion
Harvard-University	Hauptsächlich Fallstudien, einige Entscheidungsspiele
University of Michigan	Hauptsächlich Vorträge mit Diskussion, Fallstudien primär nur im Marketing-Bereich
Northwestern-University	Hauptsächlich Fallstudien, Rollenspiele, Vorträge
Stanford-University	Fallstudien, Vorträge mit Diskussion

[1] Vgl. Briker, George W.: Briker's International Directory, 1977 Edition, South Chatham, Mass. 1976.

V. Referentenzusammensetzung

1. Die Referentenstruktur des Zehnwochenseminars

An der Seminarzeit des Zehnwochenseminars gemessen beträgt der Anteil der Referenten aus der Wirtschaftspraxis (einschließlich der Verbände, Gewerkschaften und öffentlichen Verwaltung) im Durchschnitt rund 30 % des Gesamtprogramms. Mehr als ein Drittel der Lehrveranstaltungen wird von Dozenten und wissenschaftlichen Mitarbeitern des Universitätsseminars der Wirtschaft übernommen. Der Anteil der Hochschullehrer beläuft sich auf etwa ein Viertel des Lehrangebotes des Seminars. Veranstaltungen, bei denen kein Dozent mitwirkt (Gruppenarbeit ohne Instruktoren, Literaturstudium), machen einen Anteil am Seminar aus, der zwischen 5 und 14 % variiert (Tabelle 12). Die Anteile haben im Laufe der Zeit zwar geschwankt, weisen aber insgesamt keine Änderungstendenz auf.

Tabelle 12: Anteile verschiedener Referentengruppen am Lehrangebot des Zehnwochenseminars

	4. Zehnwochenseminar	7. Zehnwochenseminar	13. Zehnwochenseminar	Durchschnitt des 2. – 13. Zehnwochenseminars
Referenten aus der Wirtschaftspraxis (einschl. der öffentlichen Verwaltung)	26,9 %	43,8 %	32,3 %	30 %
Hochschullehrer	24,9 %	22,4 %	26,3 %	26 %
USW-Dozenten und -Mitarbeiter	34,6 %	29,1 %	31,9 %	37 %
Lehrveranstaltungen ohne Dozenten	13,6 %	4,7 %	8,9 %	7 %
Summe	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

Von den betriebswirtschaftlichen Gebieten wurden insbesondere Unternehmensleitung und Personalwesen, von den anderen Gebieten Psychologie, Recht und Gesellschaftspolitik hauptsächlich von Herren aus der Wirtschaftspraxis vertreten. Ihr Anteil stieg im Themenbereich Unternehmensleitung von rund 30 % auf 47 % an. Andererseits sank dieser Anteil im Themenbereich Rechnungswesen/Finanzen/Steuern von 45 % auf 20 %. Der Anteil der Hochschullehrer ist bei volkswirtschaftlichen Themen mit 50 % bis 60 % besonders hoch.

Hauptsächlich von Dozenten und wissenschaftlichen Mitarbeitern des USW werden – meist in Form von Instruktorentätigkeit im Rahmen der Bearbeitung von Fallstudien – betriebswirtschaftliche Fragestellungen aus den Bereichen „Investition", „Rechnungswesen", „Absatz" und „Fertigung" behandelt.

Infolge des hohen Anteils von Referenten aus der Wirtschaftspraxis an den Lehrveranstaltungen im Zehnwochenseminar nimmt dieses Seminar im Vergleich zu ähnlichen Programmen in den USA eine Sonderstellung ein.

2. *Vergleich mit General Management-Programmen in den USA*

Ein Blick auf vergleichbare Managementseminare in den USA zeigt, daß dort die Veranstaltungen in der Regel ausschließlich oder zum überwiegenden Teil von Hochschullehrern durchgeführt werden (Tabelle 13).

Der Anteil der Herren aus der Wirtschaftspraxis und der Verwaltung am Lehrprogramm des Zehnwochenseminars liegt beträchtlich über dem in vergleichbaren Seminaren der betrachteten Management-Institute. Damit gewinnt das Zehnwochenseminar einen erheblichen Praxisbezug, der den Intentionen der Teilnehmer an praxisorientierter Weiterbildung entgegenkommt. Das gilt – mit Ausnahme des betriebswirtschaftlichen Grundlagenseminars für technische und naturwissenschaftliche Führungskräfte – in ähnlichem Ausmaß auch für die übrigen Seminare des USW.

Tabelle 13: Die Referentenstruktur des Zehnwochenseminars im internationalen Vergleich

Business School	Name des Seminars	Referentenstruktur[1]
Carnegie-Mellon University	Program for Executives	95 % Hochschullehrer 5 % Porträts von Referenten aus der Wirtschaftspraxis
Columbia-University	Executive Program in Business Administration	80 % Hochschullehrer 20 % Referenten aus der Wirtschaftspraxis
Cornell-University	Executive Development Program	92 % Hochschullehrer 8 % Referenten aus der Wirtschaftspraxis
Harvard-University	Advanced Management Program	Nahezu nur Hochschullehrer der Harvard-University, vereinzelt Porträts von Referenten aus der Wirtschaftspraxis
University of Michigan	Executive Development Program	Nahezu nur Hochschullehrer der University of Michigan, vereinzelt Porträts von Referenten aus der Wirtschaftspraxis
Northwestern University	Institute for Management	Nahezu nur Hochschullehrer, vereinzelt Porträts von Referenten aus der Wirtschaftspraxis
Stanford-University	Stanford Executive Program	91 % Hochschullehrer der Stanford-University 9 % Porträts von Referenten aus der Wirtschaftspraxis

1 Quelle: Briker, George W., Briker's International Directory, 1977 Edition, South Chatham, Mass. 1976,und eigene empirische Erhebung.

VI. Bewertung des Zehnwochenseminars

Bei der Ermittlung des Erfolges von Lehr- und Lernprozessen ist vom Ziel der Lehrveranstaltungen auszugehen. Der Versuch, den Erfolg von Fortbildungsmaßnahmen festzustellen, ist deshalb identisch mit einer Kontrolle der Zielerreichung, d. h. der Messung der Abweichung des Erreichten vom ursprünglichen Ziel. Dazu ist es notwendig, die Ziele vorher möglichst genau festzulegen[10]. Für das Zehnwochenseminar wurden folgende Ziele formuliert (Tabelle 14):

10 Vgl. Faßbender, Siegfried, Die Beurteilung von Weiterbildungskursen durch die Teilnehmer, 1974, S. 1 ff.

Tabelle 14: Ziele und Zielerreichung im Zehnwochenseminar

Ziele	Zielerreichung im Durchschnitt des 2. - 13. Zehnwochen-seminars
1. Willen und Fähigkeit ausbilden, unternehmerische Ziele und langfristige Konzeptionen zu formulieren und in Planungen umzusetzen	1,9
2. Fähigkeiten entwickeln, aufeinander abgestimmte Entscheidungen in Führungsgruppen vorzunehmen	1,9
3. Fähigkeiten ausbilden, risikoreiche Führungs-entscheidungen zu analysieren und rational zu treffen	2,0
4. Kenntnisse moderner Verfahren und Methoden der Unternehmensführung vermitteln	1,8
5. Computereinsatz	2,7
6. Führungsverhalten erkennen lernen, Führungs-verhalten trainieren	2,6
7. Denken in gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen schulen	2,0
8. Verflechtung mit wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung des In- und Auslandes sichtbar machen und die Bedeutung der Umwelt des Unternehmens für Führungsentscheidungen erkennen lassen	2,2

Die Zielerreichung wird zum einen in den wöchentlichen Fragebögen für die einzelne Woche abgefragt und zum anderen in der Gesamtbewertung am Ende des Seminars insgesamt. Tabelle 14 gibt die Zielerreichung im Durchschnitt des 2. bis 13. Zehnwochenseminars wieder. Abgesehen von dem ersten Zehnwochenseminar, das als „Pilot-Seminar" zu betrachten ist, wiesen die Zielerreichungsgrade zwar Schwankungen auf, sind aber insgesamt stabil. Bildet man einen Gesamtdurchschnitt über alle Seminare und Ziele, so erreicht das Zehnwochenseminar eine Zielerreichung von 2,2. Die Notenskala läuft von 1 (= Ziele wurden in sehr hohem Maße erreicht) bis 6 (= Ziele wurden in sehr geringem Maße erreicht). Sehr hohe Zielerreichungsgrade wurden regelmäßig bei dem ersten, zweiten und vierten Ziel realisiert. Auch die mit der Verschiebung der Lehranteile immer bedeutsamer werdenden Ziele 7 und 8 wurden weitestgehend erfüllt. In geringerem Maße wurden die nachgeordneten Ziele 5 und 6 erreicht, aber auch für sie liegt der Durchschnitt mit 2,65 noch weit über dem Mittelwert der Notenskala von 3,5. Insgesamt bescheinigen die Teilnehmer mit ihrer Bewertung der Zielerreichungsgrade dem Zehnwochenseminar einen guten Lehr- und Lernerfolg.

Die Teilnehmer beurteilen außerdem für jede einzelne Lehrveranstaltung deren Lerneffekt und die Verwertbarkeit des Gebotenen. In Tabelle 15 sind diese Beurteilungen nach Themengebieten zusammengefaßt. Die Urteile über Lerneffekt und Verwertbarkeit haben sich auf einem erfreulich hohen Niveau zwischen 2,0 und 2,5 stabilisiert. Im Durchschnitt liegt die Bewertung des Lerneffektes im 4. Zehnwochenseminar bei 2,2, im 7. Zehnwochenseminar bei 2,4 und im 13. Zehnwochenseminar

bei 2,2. Diese Bewertungen übersteigen den Mittelwert der Notenskala von 3,5 deutlich. Die Verwertbarkeit des im Zehnwochenseminar dargebotenen Lehrstoffes liegt im Durchschnitt bei 2,4 im 4., bei 2,7 im 7. und bei 2,2 im 13. Zehnwochenseminar. Auch diese Mittelwerte sind besser als der Mittelwert der Notenskala von 3,5. Der Lerneffekt im Zehnwochenseminar liegt in der Bewertung der Teilnehmer noch etwas besser als die Benotung der Verwertbarkeit. Das ist insofern verständlich, als die Teilnehmer unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen haben und für sie nicht immer die Verwertbarkeit von allem neu Erlernten in der eigenen praktischen Tätigkeit für die nahe Zukunft erkennbar wird. Signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Themenbereichen und auffällige Entwicklungstendenzen sind nicht ersichtlich.

Tabelle 15: Lerneffekt und Verwertbarkeit der im Zehnwochenseminar dargebotenen Themenstellungen

	Bewertung der Lerneffekte[1]			Bewertung der Verwertbarkeit[2]		
Themenbereiche	4. ZWS	7. ZWS	13. ZWS	4. ZWS	7. ZWS	13. ZWS
Betriebswirtschaftslehre	2,3	2,4	2,4	2,5	2,6	2,3
Recht	2,0	2,6	1,8	2,2	2,7	1,7
Psychologie	2,5	2,4	2,5	2,5	2,4	2,4
Volkswirtschaftslehre	2,4	2,2	2,2	2,7	2,9	2,5
Gesellschaftspolitik	2,0	2,7	2,0	2,2	3,0	2,1

1 Die Notenskala reicht von 1 (= sehr hoher Lerneffekt, habe sehr viel dabei gelernt) bis 6 (= sehr geringer Lerneffekt, habe sehr wenig dabei gelernt).
2 Die Notenskala reicht von 1 (= sehr hohe Verwertbarkeit, kann das Gebotene sehr gut für meine jetzige oder zukünftige Tätigkeit verwerten) bis 6 (=sehr geringe Verwertbarkeit, kann das Gebotene für meine jetzige oder zukünftige Tätigkeit kaum verwerten).

Neben der Zielerreichung, dem Lerneffekt und der Verwertbarkeit beurteilen die Teilnehmer auch, inwieweit die Erwartungen, die sie zu Beginn des Seminars hatten, mit dem Zehnwochenseminar erfüllt wurden. Die Bewertung der Erwartungserfüllung schwankt zwar, bleibt aber insgesamt stabil. Im Durchschnitt gaben 44 % der Teilnehmer des 2. bis 13. Seminars an, daß ihre Erwartungen mit den Zehnwochenseminaren entweder übertroffen oder vollständig erfüllt wurden. 51 % der Teilnehmer sahen ihre Erwartungen zum überwiegenden Teil erfüllt. Berücksichtigt man die heterogene Zusammensetzung des Teilnehmerkreises der Zehnwochenseminare, die zwangsläufig unterschiedliche Erwartungen der Teilnehmer bedingt, dann kann diese Bewertung als gut bezeichnet werden.

Für das Zehnwochenseminar stellt sich angesichts seiner für Deutschland ungewöhnlichen Dauer immer wieder die Frage nach der notwendigen Länge des Seminars. Dabei zeigen sich in der Regel unterschiedliche Einstellungen bei den Teilnehmern zu Beginn und am Ende des Seminars. Während die Teilnehmer zu Anfang des Seminars die zehn Wochen als sehr lange, nicht selten auf ihre Aufgaben im Unternehmen bezogen als viel zu lange empfinden, ändert sich diese Einstellung im Laufe des Seminars regelmäßig dahin gehend, daß die weit überwiegende Mehrzahl der Teilnehmer am Ende des Seminars die Dauer als angemessen und für die Erreichung der gesteckten Ziele notwendig betrachtet. Das drückt sich u. a. auch darin aus, daß in Aussprachen mit der Seminarleitung und im Abschlußfragebogen mehr Themen genannt werden, die verstärkt behandelt bzw. neu aufgenommen werden sollten,als Kürzungen von Themenstellungen vorgeschlagen werden. Zielsetzung dieses Seminars ist es , neben Lernvorgängen im kognitiven Bereich (Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten) auch Lernprozesse im affektiven Bereich (Verhaltensänderungen) zu intensivieren. Während bei kurz- und mittelfristigen Seminaren Lernprozesse im kognitiven Bereich dominieren, können mit dem langfristigen Zehnwochenseminar auch verstärkt Verhaltensänderungen veranlaßt werden. Eine Verkürzung dieses Seminars würde dieses Ziel gefährden.

Als optimaler Zeitpunkt für den Besuch des Seminars hat sich eine Entsendung erwiesen, die zwischen die Beendigung einer Aufgabe und die Übernahme eines neuen Tätigkeitsbereiches im Unternehmen fällt. Etwa die Hälfte der Teilnehmer des Zehnwochenseminars befanden sich in dieser Zwischenphase. Die Wahl dieses Zeitpunktes setzt allerdings eine langfristige Personalplanung für höhere Führungskräfte voraus, die von den Unternehmen erst allmählich verwirklicht wird.

Insgesamt beantworten die Teilnehmer des Zehnwochenseminars 5 Fragenkomplexe im Wochenfragebogen und 10 Fragenkomplexe im Fragebogen zur Gesamtbeurteilung des Zehnwochenseminars. Damit liegt das Universitätsseminar mit der Auswertung im internationalen Durchschnitt[11]. Die Antworten in den Fragebögen und die Anregungen in den Aussprachen zwischen Teilnehmern und Seminarleitung haben für die Themenstellung und im Aufbau des Seminars immer wieder neue und wichtige Impulse gegeben.

VII. Weitere Entwicklung

Das Konzept der General Management-Fortbildung des USW in Gestalt des Zehnwochenseminars hat in den vergangenen Jahren seine Bewährungsprobe bestanden. Allerdings hat sich die Erkenntnis, daß eine über mehrere Wochen dauernde General Management-Fortbildung nützlich und zum Anstoß für Verhaltensänderungen auch notwendig ist, in Deutschland noch nicht in dem Maße wie in den USA und einigen westeuropäischen Industrieländern durchgesetzt. Mittelgroßen Unternehmen

11 Vgl. Faßbender, Siegfried, Die Beurteilung von Weiterbildungskursen durch die Teilnehmer, 1974, S. 17 ff.

fällt es sicher schwer, auf Führungskräfte fast ein Vierteljahr zu verzichten. Aber auch große Unternehmen zögern, in wirtschaftlich rauheren Zeiten als zu Beginn dieses Jahrzehnts Führungskräfte für einen so langen Zeitraum freizustellen. Das USW führt daher seit 1975 nur noch ein Zehnwochenseminar pro Jahr durch und hat kürzere General Management-Seminare entwickelt. Freilich mußte die Breite dieser Seminare verringert werden, wenn der intensive Arbeitsstil des USW aufrechterhalten bleiben sollte.

Wegen des zunehmenden Interesses an gesellschaftspolitischen Fragen veranstaltet das USW seit 1976 ein Seminar mit dem Titel „*Das Unternehmen in seinem ökonomischen, rechtlichen und sozialen Umfeld*" von drei Wochen Dauer. Die institutionellen Rahmenbedingungen, wie sie sich aus der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialordnung der Bundesrepublik für die Unternehmen ergeben, gewinnen immer stärkere Bedeutung für die unternehmerischen Entscheidungen. Ziel des Seminars ist es daher, das Verständnis der Teilnehmer für die sozioökonomischen und juristischen Rahmenbedingungen, innerhalb derer unternehmerische Entscheidungen zu treffen sind, zu erweitern, um so die unternehmerischen Entscheidungen zu verbessern. Neben der Vermittlung von Kenntnissen über den wirtschaftlichen, institutionellen und gesellschaftspolitischen Bedingungsrahmen sollen die Fähigkeiten der Teilnehmer weiterentwickelt werden, unternehmenspolitische Alternativen zu finden und zu beurteilen, die es dem Unternehmen gestatten, sich einerseits den Bedingungen optimal anzupassen und sie andererseits auch mit zu gestalten. Das Seminar ist für obere Führungskräfte mit unternehmerischer Verantwortung vorgesehen, die das Unternehmen in einzelnen Funktionen vertreten oder künftig vertreten sollen, die Entscheidungen treffen oder vorbereiten, für die Beziehungen des Unternehmens zu den Institutionen der Gesellschaft von besonderer Bedeutung sind. Die Teilnehmer kommen bisher überwiegend aus Großunternehmen. Ihr Durchschnittsalter von 45 Jahren liegt um 4 Jahre über dem des Zehnwochenseminars.

Das Programm des Seminars gliedert sich in drei Teile. Ausgehend von der Frage, inwieweit die Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik durch das Grundgesetz determiniert ist, werden als erstes die Rahmenbedingungen für die Unternehmensverfassung im weitesten Sinne und die Unternehmensverfassung selbst intensiv diskutiert. Die Wirtschafts- und Sozialordnung, insbesondere die Wettbewerbsordnung, bilden den äußeren Rahmen der Unternehmensverfassung. Die Unternehmensverfassung selbst wird außer durch handels- und gesellschaftsrechtliche Vorschriften in zunehmendem Maße durch Vorschriften des Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsrechtes geprägt. Ihnen wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Da das soziale Umfeld des Unternehmens weitgehend durch gesellschaftliche Gruppen wie Gewerkschaften, Verbände und Parteien bestimmt wird, werden im zweiten Teil des Seminars die politische und soziale Verantwortung des Unternehmens, die Bedeutung der Gewerkschaften und Verbände sowie das Verhalten zu staatlichen und kommunalen Instanzen analysiert. Im letzten Teil werden die sozialen sowie die volks- und weltwirtschaftlichen Entwicklungstendenzen untersucht, die diese Wirtschafts- und Sozialordnung und ihre Veränderung beeinflussen. Der Anteil der Referenten aus der Wirtschaftspraxis, insbesondere aus Verbänden und Gewerkschaften und der Politik, ist mit ca. 50 % noch erheblich höher als im Zehnwochenseminar.

Das Umfeldseminar ist von den Teilnehmern von Anfang an überraschend positiv aufgenommen worden. Im Durchschnitt der ersten drei Seminare bezeichneten 62 % der Teilnehmer ihre Erwartungen als über- oder voll erfüllt. Die übrigen Teilnehmer gaben an, daß ihre Erwartungen zu mehr als der Hälfte erfüllt wurden.

Im Jahre 1978 erweiterte das USW sein General Management-Programm in eine zweite Richtung. Erstmalig wurde ein Seminar „*Führung im internationalen Unternehmen*" veranstaltet. Mit diesem Seminar soll den Fortbildungsnotwendigkeiten Rechnung getragen werden, die sich aus der wachsenden internationalen Tätigkeit deutscher Unternehmen und der Bedeutung der internationalen Verflechtung für die Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland ergeben.

Ziel des Seminars ist es daher vor allem, das Verständnis der Teilnehmer für die Bedeutung der kulturellen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen bei der Vorbereitung von Führungsentscheidungen und für die Schwierigkeiten des Vergleichs und der Beurteilung von Geschäftsergebnissen aus den verschiedenen Tätigkeitsländern des Unternehmens zu fördern. Das Seminar richtet sich vornehmlich an höhere Führungskräfte, die von einem Auslandsaufenthalt zurückkehren, und solche, die sich auf einen Auslandsaufenthalt vorbereiten und die entweder General-Management-Funktionen ausüben, mit ihnen ständig zu tun haben oder solche übernehmen sollen. Im Seminar werden Mitarbeiterführung und Organisation, Marketing, Beschaffung und Investition sowie Finanzierung und Kontrolle im international tätigen Unternehmen behandelt.

Zur Eröffnung des 1. Zehnwochenseminars am 6. Juli 1969 hat Ludwig Vaubel die Zielsetzung des USW und insbesondere des General-Management-Seminars wie folgt formuliert: „Es geht uns darum, auch im Sinne der Ziele, die mit dem Gedanken eines Kontaktstudiums verfolgt werden, den jeweils neuesten Stand der Wissenschaft auf allen Gebieten, die für die so vielfältigen Aufgaben der Unternehmensführung von Bedeutung sind, in die Weiterbildung der für die Führungspositionen in der Wirtschaft Vorgesehenen bzw. in ihnen bereits Tätigen mit einzubringen. . . . Ein wesentliches Ziel dieses Seminars und weiterer Veranstaltungen im Rahmen des USW wird es sein, auf der einen Seite die wissenschaftlichen Erkenntnisse und Methoden intensiver und konkreter, als das bisher vielfach möglich war, an die Praxis heranzutragen, auf der anderen Seite aber auch diese Erkenntnisse und Methoden an den wirklichen Bedürfnissen der Praxis zu überprüfen. Die Konfrontation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft ist ein wesentliches Ziel der Bemühungen des USW. Wir haben dem für dieses Seminar dadurch besonders Rechnung zu tragen versucht, daß nicht nur die Professoren als Lehrer den Teilnehmern aus der Praxis gegenübertreten, sondern daß der Lehrstab weitgehend paritätisch aus Vertretern von Wissenschaft und Praxis zusammengesetzt ist"[12]. Diese Ziele waren für die Arbeit des USW in den vergangenen Jahren verbindlich und gelten auch für die Zukunft.

12 Vaubel, Ludwig: Einführung in: Management-Ausbildung in Deutschland, USW-Schriften für Führungskräfte, Band 3, 1969, S. 13 f.; siehe auch Vaubel, Ludwig: Fachstudium und Erfahrung allein reichen nicht aus, in: Universitäts-Seminar der Wirtschaft, Ziele und Programme, 1969.

Die Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu Umfang und Struktur des Tertiären Bereichs*

Von Horst Albach

I. Einleitung

Der Wissenschaftsrat hat am 21. Juni 1976 seine „Empfehlungen zu Umfang und Struktur des Tertiären Bereichs" verabschiedet. In den folgenden Ausführungen möchte ich
1. die wissenschaftlichen Grundfragen, auf denen die Empfehlungen aufbauen, herausarbeiten und
2. den Prozeß, in dem eine solche Empfehlung zustande kommt, rückschauend beleuchten.

Dies geschieht in drei Abschnitten:
1. das Problem (II)
2. die wissenschaftlichen Grundfragen (III)
3. der Entstehungsprozeß (IV)

II. Das Problem

Das bildungspolitische Problem, vor dem die Hochschulen in den nächsten zehn Jahren stehen werden, ergibt sich aus der Kumulation zweier paralleler Entwicklungen:
- der Entwicklung der Jahrgangsstärken
- der Entwicklung der Quote der Studienberechtigten.

Während Anfang der fünfziger Jahre in der Bundesrepublik rund 800 000 Kinder im Jahr geboren wurden, waren es von 1951 bis 1967 eine Million. Dies sind die sogenannten „geburtenstarken Jahrgänge", die gegenwärtig wie eine Welle durch die Gymnasien

* Ich danke Herrn Professor Heidhues und Herrn Dr. Kreyenberg für kritische Anmerkungen zur ersten Fassung des Manuskripts.

fluten und in den Jahren 1981 bis 1989 als Studienberechtigte auf die Hochschulen zukommen. 1975 war die Zahl der Lebendgeborenen, die 1970 wieder auf rund 800 000 abgesunken war, sogar auf 600 000 gefallen. Wie sich die Jahrgangsstärken in Zukunft entwickeln werden, läßt sich heute nicht mit Sicherheit voraussagen. Für den Zeitraum bis 1995 ist festzuhalten, daß die zwanzig- bis unter einundzwanzigjährige Wohnbevölkerung 1985 rund 1 Million betragen und 1995 auf 600 000 abgesunken sein wird.

Neben dieser Entwicklung der Jahrgangsstärken ist für die Entwicklung der Hochschulen die Entwicklung der Studentenquote wichtig. 1950 betrug der Anteil der Studienberechtigten an der gleichaltrigen Bevölkerung rund 6 %. 1976 war der Anteil auf rund 20 % gestiegen. Die Prognosen über die weitere Entwicklung der Quote der Studienberechtigten schwanken zwischen rund 28 %[1] und 31 %[2].

Die Kumulation der Entwicklung der geburtenstarken Jahrgänge und der Erhöhung der Studentenquote könnte dazu führen, daß die Zahl der Studienanfänger, die 1960 rund 80 000 betrug und bis 1975 auf rund 170 000 gestiegen war, bis 1985 weiter auf 270 000 steigen könnte.

Eine solche Entwicklung stellt die Ausbauplanung der Hochschulen vor schwerwiegende Probleme. Angesichts verengter finanzieller Spielräume erschien es erforderlich, die jeweils fünfjährigen Ausbaupläne, zu denen der Wissenschaftsrat nach seinem gesetzlichen Auftrag jährlich Empfehlungen vorzulegen hat, in ein längerfristiges Gesamtkonzept einzubetten. Dafür wurde ein Ausschuß „Tertiärer Bereich" geschaffen, dessen Leitung ich hatte und der in zweieinhalbjähriger Arbeit die Empfehlungen zu Umfang und Struktur des Tertiären Bereichs ausgearbeitet hat. In diesen Empfehlungen wird versucht, eine Antwort auf die aufgezeigten Entwicklungstendenzen und die daraus entstehenden Probleme zur Diskussion zu stellen.

III. Die wissenschaftlichen Grundfragen der Empfehlungen zum Ausbau des Tertiären Bereichs

1. Vorbemerkung

Die Lösung des gestellten Problems verlangt Kenntnisse auf fünf Gebieten:

- Die Beschäftigungstheorie müßte Antworten auf die Frage liefern, wie sich der Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften in Zukunft entwickelt.
- Die Lernpsychologie und die Soziologie müßten empirisch fundierte Aussagen über *Arbeitsplatznachfragen* liefern, die sich bei bestimmten Zahlen der Studienanfänger ergeben.

1 Wissenschaftsrat, Empfehlungen zu Umfang und Struktur des Tertiären Bereichs, Köln 1976, S. 28.

2 Albach, H., Wirtschaftswissenschaften, Drucksache 3083/76, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln, den 1. 12. 1976, S. 52.

- Die Bildungsökonomie müßte es gestatten, aus einer allgemeinen Theorie der Bildungsnachfrage die Nachfrage nach Studienplätzen und ihre Elastizität in bezug auf bestimmte Einflußfaktoren abzuleiten.
- Die Fachpädagogiken und die Betriebswirtschaftslehre müßten Antworten auf die Frage nach dem optimalen Verhältnis von verschiedenen Lerntechnologien (Vorlesung, Übung, Kleingruppenarbeit usw.), nach dem optimalen Studienplan und der richtigen Lehrkörperstruktur, nach dem langfristig richtigen Verhältnis von Lehre und Forschung und, daraus abgeleitet, nach den Lehrdeputaten und schließlich nach der Kapazität der Hochschulen geben können.
- Die Betriebswirtschaftslehre müßte über die von einzelnen Lernenden verursachten durchschnittlichen Kosten der Ausbildung und die Grenzkosten der Ausbildung zusätzlicher Studierender Informationen liefern. Diese Kostenangaben müßten sowohl für die Ausbildung im Tertiären Bereich als auch im Sekundarbereich vorliegen.

Der tatsächliche Kenntnisstand der angesprochenen Disziplinen auf diesen Gebieten bleibt weit hinter dem für eine wissenschaftlich fundierte Politikberatung erforderlichen Maß zurück. Im einzelnen ist zu den wissenschaftlichen Grundfragen, auf denen die „Empfehlungen zu Umfang und Struktur des Tertiären Bereichs“ aufbauen, folgendes zu sagen:

2. Die Prognose des Arbeitskräftebedarfs

Bisher hat sich der Ausbau der Hochschulen in der Bundesrepublik nicht an dem Bedarf an Hochschulabsolventen, sondern an der Nachfrage nach Studienplätzen orientiert. Bedarfsprobleme wurden um so weniger gesehen, als alle erwerbswilligen Hochschulabsolventen bisher einen Platz im Beschäftigungssystem gefunden haben. Der Übergang vom Tertiären Bereich in die Erwerbstätigkeit vollzog sich bis in die Mitte der sechziger Jahre hinein auch bei rezessiver Entwicklung fast reibungslos. Daher sind das rege Interesse und die intensive Arbeit an Prognosen des Akademikerbedarfs erst jüngeren Datums.

Eine Differenzierung der Bedarfsprognosen ist notwendig, weil in den Bereichen, in denen sich der Bedarf an Stellen nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen entwickelt, andere Faktoren den Bedarf an Hochschulabsolventen bestimmen als in denjenigen Bereichen, in denen sich der Bedarf aus politischen Entscheidungen über die gewünschte Versorgungsdichte (Lehrer-Schüler-Verhältnis, Zahl der Ärzte und Richter je 10 000 Einwohner usw.) ergibt.

In den Bereichen, in denen sich der Bedarf aus politischen bzw. gesellschaftspolitischen Zielen über die Versorgungsdichte der Bevölkerung ergibt, ist der politische Wille, der sich nicht leicht prognostizieren läßt, maßgebend, aber doch nicht frei von wirtschaftlichen Begrenzungen durchsetzbar. Die relative Attraktivität einer Beschäftigung im anderen Bereich des Beschäftigungssystems, die zur Verfügung stehenden staatlichen Mittel, die Höhe der Steuerlastquote und die Gehaltsstrukturen selbst haben Einfluß auf die Durchsetzbarkeit politischer Zielsetzungen. Die Bedarfsprognosen sind daher für diesen Bereich mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden.

Klare Aussagen über den Bedarf der öffentlichen Hand ließen sich nicht gewinnen. Sicher erschien nur, daß die Nachfrage nach Lehrern in Zukunft deutlich zurückgehen würde. Da der Bildungsbereich in den letzten Jahren 80 % der Hochschulabsolventen aufgenommen hat, die eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst fanden, und da dies insgesamt rund 53 % aller Hochschulabsolventen waren, bedeutet ein Rückgang der zukünftigen Nachfrage nach Hochschulabsolventen der öffentlichen Hand erhebliche Probleme. Diese werden auch strukturell um so größer sein, als der größte Teil der weiblichen Hochschulabsolventen Beschäftigung im Bildungsbereich fand. Man wird also damit rechnen müssen, daß

1. eine erhebliche Erhöhung des Angebotsdrucks auf die private Wirtschaft
2. erhebliche Beschäftigungsrisiken für die weiblichen Studierenden

entstehen werden.

In den Bereichen, in denen der Bedarf an Hochschulabsolventen marktwirtschaftlichen Grundsätzen folgt, haben das allgemeine Wirtschaftswachstum, die Investitionsquote, der technisch-wissenschaftliche Fortschritt sowie die Struktur der Nachfrage aus dem In- und Ausland entscheidende Bedeutung für die Höhe des Bedarfs an Hochschulabsolventen. Die weitere Akademisierung dieses Bereichs wird um so leichter möglich sein, je mehr ihr Beitrag zur Gesamtleistung und ihre Einkommenserwartungen in Einklang stehen. Exakte Aussagen über den ökonomisch optimalen Anteil von Hochschulabsolventen an der Gesamtzahl der Beschäftigten konnten für diesen Bereich bisher weder branchenspezifisch noch allgemein für die gesamte Volkswirtschaft gemacht werden. Dies ist angesichts der beträchtlichen Anpassungsfähigkeit des Beschäftigungssystems in diesem Bereich auch nicht verwunderlich. Soweit Bedarfsprognosen für diese Bereiche konkrete Zahlenangaben machen, verwechseln sie vielfach Konkretheit und Treffsicherheit.

Vier methodische Ansätze solcher Bedarfsprognosen können heute unterschieden werden:

1. der Manpower-Ansatz
2. der Anforderungsprofil-Ansatz, auch Integrations-Ansatz genannt
3. der Substitutionskorridor-Ansatz
4. der normative Ansatz.

Der *Manpower-Ansatz* unterstellt, daß die Struktur des Beschäftigungssystems weitgehend konstant ist. Bedarf an Akademikern resultiert aus der Fortschreibung der gegenwärtigen Strukturen unter den Bedingungen einer wachsenden Wirtschaft. Der Gesamtbedarf setzt sich aus dem Ersatzbedarf für ausscheidende Hochschulabsolventen und dem Neubedarf für neugeschaffene Stellen gleichen Inhalts zusammen. Gegebenenfalls wird dieser Ansatz durch Einbeziehung bestimmter Veränderungen der Beschäftigungspyramide erweitert. Dies erfolgt nach dem Modell der sogenannten Kneschaurek-Diagramme.

Der *Anforderungsprofil-Ansatz* wurde von Brinkmann und Rippe entwickelt. Heindlmeyer nennt ein ähnliches methodisches Vorgehen Integrations-Ansatz. Diese Bedarfsprognosen gehen von den Tätigkeitsbeschreibungen der leitenden Positionen aus und fragen, ob zur Erfüllung des sich daraus ergebenden Anforderungsprofils der Stelle eine Hochschulausbildung erforderlich ist. Ist das der Fall, dann bilden diese Stellen das Akademisierungspotential. Aus der Annahme, daß dieses Potential 1990

ausgeschöpft werden könnte, werden Bedarfsprognosen für Hochschulabsolventen abgeleitet.

Der *Substitutionskorridor-Ansatz* beruht auf der Annahme, daß über den Ersatz von Nichtakademikern durch Akademiker hinaus auch Verdrängungsprozesse zwischen Absolventen verschiedener Fachrichtungen bei der Prognose des Akademikerbedarfs nach Fachrichtungen berücksichtigt werden müssen. Dieser Ansatz, der von Kaiser, Baumgardt und Jelitto entwickelt worden ist, unterscheidet zwischen aktiver und passiver Substitution. Unter aktiver Substitution wird dabei verstanden, daß ein Hochschulabsolvent einer Fachrichtung einen Hochschulabsolventen einer anderen Fachrichtung (horizontale aktive Substitution) oder einen Fachschulabsolventen bzw. einen Absolventen der Sekundarstufe II (vertikale aktive Substitution) verdrängt. Mit passiver Substitution wird dagegen ein Vorgang bezeichnet, bei dem ein Hochschulabsolvent einer Fachrichtung durch einen Nachfolger mit einer anderen Fachrichtung oder Ausbildung verdrängt wird. Mißt man das aktive und das passive Substitutionspotential, so ergeben sich je nach Fachrichtung mehr oder weniger breite Substitutionskorridore. Für die Wirtschaftswissenschaften z. B. ergibt sich ein sehr breiter Substitutionskorridor: Setzt man den Bedarf nach Manpower-Ansatz gleich 100, dann schwankt der Bedarf an Wirtschaftswissenschaftlern unter Berücksichtigung der Substitutionskorridore zwischen 71 und 140.

Schließlich finden sich auch noch methodische Ansätze, die auf dem bekannten Say'schen Theorem aufbauen, wonach sich das Angebot die Nachfrage selbst schafft. Dieser Ansatz fragt, wie das Beschäftigungssystem aussehen muß, wenn es ein bestimmtes Angebot an Hochschulabsolventen aufnehmen soll. Bei dieser Methode wird eine vom Beschäftigungssystem unabhängige Struktur des Bildungssystems unterstellt und völlige Anpassungsfähigkeit des Beschäftigungssystems angenommen. Ein solcher *normativer Ansatz* ist z. B. von Krafft auf der Basis der Zielprognose der Bund-Länder-Kommission vorgelegt worden.

3. Die Prognose der Arbeitsplatznachfrage

Nicht jeder Student fragt auch einen Platz im Beschäftigungssystem nach, der durch einen Hochschulabsolventen besetzt werden könnte. Vielmehr tritt ein Schwund ein, der im wesentlichen durch zwei Einflußfaktoren bestimmt wird:

- die Erwerbsquote
- die Drop-Out-Quote.

Wissenschaftliche Analysen über die Entwicklung der *Erwerbsquote* und der Faktoren, von denen die Erwerbsquote ursächlich abhängt, liegen meines Wissens nicht vor. Hier fehlt es vielfach schon an den erforderlichen Statistiken. Im Jahre 1975 waren 66,6 % aller Personen im Alter zwischen 15 und 65 Jahren erwerbstätig. Dabei lag der Anteil der männlichen Erwerbspersonen bei 86 % und der der weiblichen bei 48,2 %. Während die Erwerbsquote der männlichen Absolventen der Hochschulen im wesentlichen von der Erwerbsfähigkeit dieser Personen bestimmt war und in der Altersgruppe zwischen 35 und 50 Jahren in der Vergangenheit relativ konstant bei 97 bis 98 % lag, ist der Anstieg der Erwerbsquote unter den weiblichen Absolventen in der Vergangenheit vor allem auf die Veränderungen in der Einstellung der Gesellschaft gegenüber der

Frauenarbeit, auf die abnehmende Zahl der Kinder je Familie und auf die günstigeren Arbeitsbedingungen für Frauen, insbesondere die Ausweitung des Bedarfs an Lehrerberufen und auf die steigende Verbreitung der Teilzeitarbeit außerhalb des öffentlichen Dienstes zurückzuführen. In welcher Weise sich diese Faktoren in Zukunft verändern werden, läßt sich schwer voraussagen. Sicher wird der Trend einer weiteren Zunahme der Erwerbsquote unter der weiblichen Bevölkerung sich nicht fortsetzen, wenn die Nachfrage der öffentlichen Hand im Bildungsbereich zurückgeht, die Teilzeitarbeit reduziert und die Einstellung von mitverdienenden Ehefrauen beschränkt wird.

Mit der Situation der Studienabbrecher haben sich bisher weder Bildungsökonomen und Arbeitsmarktpolitiker noch auch die Hochschulen selbst intensiv beschäftigt. Das Institut der deutschen Wirtschaft hat 1976 die Ergebnisse einer Befragung über die Situation von Studienabbrechern im Beschäftigungssystem vorgelegt[3]. Statistische Analysen über die Nettoquote der Drop-Outs sind nicht vorhanden. Da die Hochschulstatistik noch keine Verlaufsstatistik kennt, bilden Teiluntersuchungen[4] bislang die einzige Auskunftsquelle darüber, wo Drop-Outs einer Hochschule bleiben. Ebensowenig ist bekannt, von welchen Faktoren die *Drop-Out-Quote* abhängt. Mangelnde Studienberatung, unkoordinierter Aufbau des Studiums und das Prüfungssystem haben sicher einen Einfluß auf die Höhe der Drop-Out-Quote und spielen neben Studienabbruch wegen unzureichender Lernleistung und beim freiwilligen Eintritt in das Erwerbsleben, neben Abbruch des Studiums zwecks Heirat oder aus finanziellen Gründen eine wichtige Rolle. Daß Studiendauer und Drop-Out-Quote in funktionaler Abhängigkeit stehen, trägt zur Emotionalisierung der Diskussion über die Regelstudienzeit nicht unwesentlich bei. Bei unserem gegenwärtigen Wissensstand können wir nicht mehr als Annahmen über die „Schwundquote" machen.

4. Die Prognose der Studienplatznachfrage

Die Prognose der Studienplatznachfrage ist der dritte große Bereich, der wissenschaftlich geklärt sein müßte, wenn man fundierte Aussagen über Gestaltungsmöglichkeiten und Ausbaunotwendigkeiten für den Tertiären Bereich machen will.
Hier liegen zwei Grundprobleme vor:
1. die Prognose der Entwicklung der Studienberechtigungen,
2. die Prognose des Übergangsverhaltens.

Die Zahl der *Studienberechtigten* hat sich in der Vergangenheit ständig erhöht. Dies wird vielfach auf eine große Elastizität der Nachfrage nach Bildung in bezug auf Bildungswerbung zurückgeführt. Sicher ist die Entwicklung in der Vergangenheit durch staatliche Maßnahmen zum Abbau von Bildungsbarrieren, z. B. durch die Verbesserung

3 Institut der deutschen Wirtschaft, Streitsache: Studienabbrecher – Dauergeschädigte einer verfehlten Hochschulpolitik? Köln 1976; vgl. auch von Hindenburg, K.-L./Schulz, H., Berufliche Starthilfen für Schulabbrecher und Ungelernte, in: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln 1976.

4 Vgl. besonders: Lewin, K./Griesbach, H./Schacher, M., Studienverlauf und Beschäftigungssituation von Hochschulabsolventen und Studienabbrechern, HIS-Hochschulplanung Bd. 17, München 1977.

der schulischen Grundausbildung und die Verbreiterung des Bereichs weiterführender Schulen begünstigt worden. Während im Jahre 1952 noch die Gymnasien 100 % der Hochschulberechtigungen erteilten, waren es 1974 nur noch 65 %, und es gab 40 verschiedene Wege,auf denen man zum Universitätsstudium kommen konnte.

Die Erfahrung eines jahrzehntelangen hohen Wirtschaftswachstums bei Vollbeschäftigung mit ihren hohen Chancen, als Hochschulabsolvent interessante Arbeitsplätze mit vergleichsweise hohen Einkommenserwartungen erhalten zu können, haben beim Einzelnen, aber auch in breiten Schichten der Bevölkerung, in denen früher ein Hochschulstudium nicht den selbstverständlichen Ausbildungsweg bildete, die Vorstellung geweckt und gefestigt, daß ein Hochschulstudium notwendige Voraussetzung für die Erzielung hoher Lebenseinkommen, sicherer Beschäftigung und größeren gesellschaftlichen Ansehens sei.

Die genannten Vorstellungen haben zu einem beachtlichen Anstieg der Nachfrage nach Ausbildung im Sekundarbereich und nach einer Hochschulausbildung geführt. Sie erschienen aber auch nicht unbegründet. Vielmehr zeigen die von der Arbeitsmarktwissenschaft vorgelegten Untersuchungen, daß die Lebenseinkommen mit der Höhe des Bildungsabschlusses steigen, daß das Beschäftigungsrisiko mit der Höhe des Bildungsabschlusses abnimmt und daß die mittlere Verweilzeit im Status eines Arbeitslosen ebenfalls mit der Höhe des Bildungsabschlusses abnimmt.

Selbst wenn man berücksichtigt, daß die Arbeitsmarktwissenschaft nachweisen zu können glaubt, daß über die Lebenschancen nicht im Tertiären Bereich, sondern im Sekundarbereich II entschieden wird, kommt man zu dem Ergebnis einer steigenden Nachfrage nach Ausbildung im Tertiären Bereich: Da nämlich sowohl die traditionelle gymnasiale Oberstufe als auch und in vielleicht noch stärkerem Maße die sogenannte Reformierte Oberstufe des Sekundarbereichs II in ihrer inhaltlichen Konzeption auf die Aufnahme eines Hochschulstudiums vorbereiten und insoweit als Einbahnstraßen zum Studium bezeichnet werden müssen, löst die Nachfrage nach Ausbildung im allgemeinbildenden Teil des Sekundarbereichs II fast zwangsläufig Nachfrage nach Hochschulausbildung aus.

Damit ist aber schon der zweite Faktor angesprochen, der die Studienplatznachfrage bestimmt: das *Übergangsverhalten.*

In der Vergangenheit hat sich trotz erheblich steigender Schülerzahlen die Übergangsquote als relativ konstant erwiesen: sie lag bei 95 %. Dies hat sicher eine Reihe von Gründen:

1. die Attraktivität des Hochschulstudiums aus den genannten Gründen
2. die Natur der Ausbildung auf der Sekundarstufe II, die ein Hochschulstudium als praktisch einzige Alternative beim Abschluß mit der Hochschulberechtigung erscheinen läßt
3. die Natur des Beschäftigungssystems, in dem sich nur wenige Ausbildungsgänge finden, die ausschließlich Abiturienten vorbehalten sind.

Jüngere Statistiken werden vielfach angeführt,um nachzuweisen, daß sich diese Übergangsquote in den letzten beiden Jahren signifikant verringert habe: sie sei von 95 % auf 75 % gesunken. Zu diesen Zahlen ist eine Reihe methodischer Anmerkungen zu machen:

1. Sie beruhen auf Befragungen von Schülern zu Beginn des letzten Schuljahres.

2. Sie erfragen Meinungen und Einstellungen, nicht jedoch unabänderliche Entscheidungen.
3. Sie antizipieren die vermeintliche Ablehnung durch den Numerus Clausus und könnten insofern nichts anderes als pessimistische Erwartungen über die Zulassungschancen darstellen.
4. Das tatsächliche Übergangsverhalten wird von den Alternativen nach Abschluß des letzten Schuljahres bestimmt. Mangelnde Studienplätze in Numerus-Clausus-Fächern verringern die Übergangsquote, mangelnde Ausbildungsplätze im Beschäftigungssystem erhöhen die Ausbildungsquote.
5. Das tatsächliche Übergangsverhalten wird auch von den Berufschancen bestimmt: Mangelnde Chancen, eine Lehrerstelle im Primarbereich zu erhalten, werden das Übergangsverhalten weiblicher Studienberechtigter beeinflussen.

Der Wissenschaftsrat sah sich angesichts nicht ausreichender Kenntnisse über die Determinanten des Übergangsverhaltens nicht in der Lage, einen bestimmten Wert zugrundezulegen, sondern hat alternativ mit 95 %, 85 % und 75 % gerechnet.

5. Die Analyse der Kapazitäten von Hochschulen

Die Frage, ob allen denjenigen, die eine Studienberechtigung erworben haben und dieses Recht auch ausüben wollen, eine Möglichkeit eröffnet werden muß, einen Studienplatz ihrer Wahl, einen Studienplatz im Rahmen irgendeines vierjährigen Studienganges, einen Studienplatz im Tertiären Bereich zu erhalten, ist nicht nur eine politisch zu entscheidende oder rechtlich zu beurteilende Frage. Sie kann nur beantwortet werden, wenn man die Kapazitäten der Hochschulen bestimmen kann.

Sicher kann man abzählen wieviel Hörsäle, Bibliotheken, Büros, Labors, Betten, Apparate, Sachmittel, Computer und last but not least Lehrkräfte eine Universität besitzt, und man kann diese Mittel auch für die gesamte Bundesrepublik addieren. Aber man weiß damit immer noch nicht, wie groß die Kapazität der Hochschulen in bezug auf die Studenten ist.

Hier tauchen sowohl Definitionsprobleme als auch Meßprobleme auf:

- Soll man die Kapazität als eine Stromgröße definieren und auf Studienanfänger oder Absolventen beziehen, oder soll man die Kapazität in Bestandsgrößen, also in vorhandenen Studenten, messen? Das Umrechnen von Stromgrößen in Bestandsgrößen ist zwar grundsätzlich möglich, aber nicht immer ohne einschneidende Annahmen etwa über den Studentenschwund oder die Verweildauern möglich.
- Kann man die Kapazität der Hochschulen, definiert als Zahl der Studienanfänger je Studienjahr, über Flächenrichtwerte und Personalrichtwerte aus den räumlichen und personellen Mitteln ableiten, oder sind dazu andere methodische Wege, etwa Kapazitätsmodelle in Form simultaner Gleichungssysteme erforderlich?
- Besteht ein festes Koppelungsverhältnis zwischen räumlichen und personellen Kapazitäten, oder kann dieses Verhältnis in bestimmten Grenzen schwanken?
- Was ist die Maximalkapazität unter Notbedingungen, die Maximalkapazität unter Dauerbelastung, was ist die Normalkapazität unter fachpädagogisch sinnvollen und der Weiterentwicklung des Faches und der Forschung zweckdienlichen Bedingun-

gen? Was ist die Minimalkapazität eines lebensfähigen Studienganges z. B. in einem kleinen Fach, was ist die Kapazitätsbeanspruchung, bei deren Unterschreitung personelle und/oder sachliche Kapazitäten umgewidmet werden sollten?

An der Entwicklung solcher Kapazitätsrechnungen hat der Wissenschaftsrat selbst erheblichen Anteil gehabt. Er hat die wissenschaftlichen Arbeiten auf diesem Gebiet auch maßgeblich beeinflußt. Für den ersten Rahmenplan für den Hochschulbau, der für die Jahre 1972 bis 1975 aufgestellt wurde, hat der Wissenschaftsrat Flächenrichtwerte entwickelt. Im Juli 1977 wurden Personalrichtwerte für verschiedene Fächergruppen oder Fächer im Wissenschaftsrat verabschiedet[5].

6. Die Analyse der Kosten von Bildungssystemen

Hält man einen weiteren Ausbau des Tertiären Bereichs und damit die Abschaffung des Numerus Clausus für bildungspolitisch sinnvoll, so kann eine Entscheidung für einen solchen Weg eigentlich nicht ohne Kenntnis der damit verbundenen Kosten und der daraus erwachsenden Nutzen getroffen werden.

Eine brauchbare Kostenrechnung der Hochschulen existiert nicht. Die Haushaltsansätze sind in der vorliegenden Form im allgemeinen unbrauchbar für die Bestimmung der durch die Studenten eines Studienfaches verursachten Kosten und für die Beantwortung der Frage, um welchen Betrag die Kosten steigen werden, wenn die Zahl der Studienanfänger um 10 % oder 20 % erhöht wird.

Ansätze zu betriebswirtschaftlichen Anforderungen standhaltenden Kostenrechnungssystemen sind u. a. von Angermann, Bolsenkötter und in einer Untersuchung für die OECD von Mertens geliefert worden. Sie zeigen, so weit sie sich auf empirische Erhebungen stützen, eine sehr breite Streuung der Kosten von Hochschule zu Hochschule und von Fach zu Fach. Als Basis für die Empfehlungen des Wissenschaftsrates über Umfang und Struktur des Tertiären Bereichs konnten sie nicht Verwendung finden. Der Ausschuß, der mit der Vorbereitung der Empfehlungen betraut war, hat daher eigene Ermittlungen anstellen müssen, die im Anhang 2 der Empfehlungen dargestellt sind.

Für die anderen Bildungsbereiche lagen Untersuchungen der Kosten vor. So haben die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung und die Kultusministerkonferenz Angaben über die Kosten der berufsbildenden Schulen gemacht, die übernommen wurden, ohne daß eine Möglichkeit bestand, ihre Verläßlichkeit zu prüfen. Hinsichtlich der Kosten, die der gewerblichen Wirtschaft für die Ausbildung im dualen System entstehen, hat der Wissenschaftsrat die Angaben hochgerechnet, die die Sachverständigenkommission „Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung" vorgelegt hat[6]. Diese Arbeiten sind methodisch und empirisch in vier

5 Vgl. aber auch das umfassende Kapazitätsmodell in Albach, H./Fandel, G./Schüler, W., Hochschulplanung, Bern 1978.

6 Vgl. Albach, H./Dams, Th./Edding, F./Gerfin, H./Münch, J., Kosten und Finanzierung der außerschulischen beruflichen Bildung, Bielefeld 1974.

Bonner Dissertationen[7] verfeinert worden, auf die sich der Wissenschaftsrat ebenfalls stützte.

Damit sind die fünf Problembereiche aufgezeigt, zu denen wissenschaftlich begründete Aussagen notwendig und wünschenswert gewesen wären. Der Wissenschaftsrat hat die wissenschaftlichen Erkenntnisse, die zu diesen Fragenkreisen vorlagen, verarbeitet. Soweit Lücken bestanden, wurde versucht, sie durch klar formulierte Annahmen und Alternativen zu füllen.

IV. Der Prozeß der Erarbeitung der Empfehlungen im Wissenschaftsrat

Die Empfehlungen zu Umfang und Struktur des Tertiären Bereichs hatten das Ziel, einen Diskussions- und Lernprozeß in den Hochschulen und in den zuständigen Ministerien auf Bundes- und Länderebene auszulösen. Man würde aber das Wesen wissenschaftlicher Politikberatung[8] verkennen, wenn man den langwierigen Beratungs- und Abstimmungsprozeß, der zu den Empfehlungen führte, als ein lästiges Übel und unerfreuliches Ringen um die Zustimmung uneinsichtiger Politiker oder Hochschullehrer im Wissenschaftsrat ansähe. Im Gegenteil: In diesem Prozeß der wechselnden Hoffnungen, Enttäuschungen und Erfolgserlebnisse, der Freude über gelungene Formulierungen und des Ärgers über inhaltsleere Formeln, die fundamentale Sachdifferenzen überdecken, in diesem Prozeß des Ringens um die Zustimmung des anderen, aber auch um das Verstehen der abweichenden Meinung des anderen, in dem Prozeß des verbindlichen Aufeinanderzugehens, aber auch des gelegentlich verletzenden Abstoßens und der Entfernung vom anderen ist ein Lernprozeß zu sehen, der als pars pro toto ein Abbild des Lernprozesses ist, der später nach der Verabschiedung der Empfehlungen in der breiteren Öffentlichkeit ablaufen soll.

Die Beschreibung des Entstehungsprozesses der Empfehlungen zu Umfang und Struktur des Tertiären Bereichs soll daher als ein Beispiel für Lernprozesse von Gruppen verstanden werden. Die Beschreibung beruht auf der Grundüberzeugung, daß Lernen ein Suchprozeß ist, der von Selbstbewußtsein und Offenheit gesteuert wird und an dessen Ende ein Ergebnis steht, daß die Menschen verändert hat, die sich diesem Prozeß unterzogen haben, und daher fundiert genug ist, um auch andere Menschen in diesen Lernprozeß einbeziehen und sie verändern zu können.

7 Schunk, K., Die Ausbildungsvergütung unter besonderer Berücksichtigung verteilungsstruktureller und lohnspezifischer Merkmale, Diss. Bonn 1976; Pieper, H., Umfang und Kosten der Ausbildung in betrieblichem Unterricht und betrieblichen Ausbildungswerkstätten, Diss. Bonn 1976; Sausen, H., Analyse der betrieblichen Weiterbildungskosten der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1971 mit einer Synopse über Bildungsurlaubsregelungen und -entwürfe, Diss. Bonn 1976; Ritter, D., Der Einfluß der Auszubildende-Ausbilder-Relation für die Kosten der betrieblichen Erstausbildung, Diss. Bonn 1976.

8 Vgl. Albach, H., Probleme der wissenschaftlichen Politikberatung, in: Sauermann, H./Mestmäcker, E.-J., Wirtschaftsordnung und Staatsverfassung, Festschrift für Franz Böhm zum 80.Geburtstag, Tübingen 1975, S. 45.

Der Prozeß, der bis zur Verabschiedung der Empfehlungen des Wissenschaftsrats ablief, läßt sich aus den folgenden Faktoren erschließen:
1. der Struktur des Wissenschaftsrats
2. den bildungspolitischen Vorgaben
3. dem Entstehungsprozeß in seinen strategischen und taktischen Aspekten.

1. Die Struktur des Wissenschaftsrats

Der Wissenschaftsrat wurde aufgrund eines Verwaltungsabkommens zwischen Bund und Ländern 1957 geschaffen[9]. Dieses Abkommen wurde 1975 verlängert. Der Wissenschaftsrat besteht aus
- 16 auf gemeinsamen Vorschlag der Deutschen Forschungsgemeinschaft, der Max-Planck-Gesellschaft und der Westdeutschen Rektorenkonferenz vom Bundespräsidenten berufenen Mitgliedern, sogenannten ,,Wissenschaftlern",
- 6 auf gemeinsamen Vorschlag der Bundesregierung und der Länderregierungen vom Bundespräsidenten berufenen Mitgliedern,
- 6 von der Bundesregierung entsandten Mitgliedern, die 11 Stimmen führen
- 11 von den Ländern entsandten Mitgliedern.

Der Wissenschaftsrat hat also insgesamt 39 Mitglieder, die 44 Stimmen führen. Seine Beschlüsse werden in der Vollversammlung getroffen und von der Wissenschaftlichen Kommission unter fachlichen und wissenschaftlichen Gesichtspunkten und von der Verwaltungskommission unter verwaltungsmäßigen und finanziellen Gesichtspunkten vorbereitet. Die eigentliche Arbeit wird von Ausschüssen und Arbeitsgruppen geleistet, die den Kommissionen Empfehlungsentwürfe vorlegen.

Empfehlungen des Wissenschaftsrates kommen also nur durch einen bestimmten Minimalkonsens zwischen Wissenschaftlern, Bund und Ländern zustande. Dies schafft einen gewissen Zwang zur Zusammenarbeit, der gelegentlich von den einzelnen Gruppen als hinderlich empfunden wird, sich jedoch langfristig als förderlich erwiesen hat. Gelegentlich sind allerdings auch Bedenken laut geworden, daß damit die demokratisch nicht kontrollierten Wissenschaftler ein verfassungsrechtlich schwer zu rechtfertigendes Gewicht und einen nichttransparenten Einfluß auf den politischen Entscheidungsprozeß gewännen.

2. Die bildungspolitischen Vorgaben

Die bildungspolitischen Ziele, von denen der Wissenschaftsrat ausging, wandelten sich im Laufe der Beratungen. Während zu Beginn das bildungspolitische Ziel im Vordergrund stand, alle Begabungsreserven auszuschöpfen und den geburtenstarken Jahrgängen gleiche Chancen wie den geburtenschwachen Jahrgängen einzuräumen, trat im Laufe der Zeit der Versorgungsgesichtspunkt in den Vordergrund: Ein rigoroser Nume-

9 Abkommen zwischen Bund und Ländern über die Errichtung eines Wissenschaftsrates vom 5. September 1957; geändert durch Verwaltungsabkommen vom 3. 9./11. 10. 1973 und durch Verwaltungsabkommen vom 30. 6. 1975.

rus Clausus führt zu einer Konkurrenz von Absolventen des Sekundarbereichs I und II um Ausbildungsplätze im Dualen System und in den berufsbildenden Schulen. Da nicht zu erwarten ist, daß das Ausbildungsangebot in diesem Bereich ausreichen wird, um allen Ausbildung Suchenden ein Angebot zu machen, wird ein Verdrängungswettbewerb einsetzen, bei dem die Schüler ohne Schulabschluß und gegebenenfalls auch ein Teil der Hauptschüler keine Berufsbildung erhalten können. Damit würde das Ziel des Bildungsgesamtplans, die Quote der ohne Ausbildung bleibenden Jugendlichen bis zu den achtziger Jahren von gegenwärtig rund 8 % auf 3 % zu senken, unerreichbar werden. Aus Gründen der Versorgung des gesamten Altersjahrganges mit irgendeinem Bildungsangebot schien es notwendig und wünschenswert, die Hochschulen aufzufordern, einen angemessenen Teil der auf alle Bildungsbereiche zukommenden Belastung durch die geburtenstarken Jahrgänge zu tragen.

Diese bildungspolitische Vorgabe war in dem sogenannten „Credo" zusammengefaßt, das bis zum letzten Entwurf hin durchgehalten werden konnte und erst dann den Bedenken eines Landes geopfert wurde: „Wenn zur Frage steht, was vorzuziehen sei: die Zurückweisung von künftigen – heute bereits in der Sekundarstufe befindlichen – Studienberechtigten, die dann zum größeren Teil keine alternative Ausbildungsmöglichkeit finden, oder ihre Zulassung zu einem Studium unter angespannten und veränderten Bedingungen sowie mit der Folge, daß sie auf dem Arbeitsmarkt teilweise Stellen und Tätigkeiten annehmen müssen, die weder traditioneller akademischer Vorstellung noch ihrem Studienfach entsprechen – so entscheidet sich der Wissenschaftsrat für letzteres"[10].

Die Verlagerung vom bildungspolitischen auf das Versorgungsziel und die Diskussion über das „Credo" versuchten, einen grundsätzlichen Dissens über die Bildungspolitik der Zukunft zu überdecken: Während der Bund und die Mehrheit der Länder für eine Ausweitung des Tertiären Bereichs auf 26,3 % eines Altersjahrgangs im Jahre 1985 plädierten, bevorzugte ein Land eine Beschränkung auf 17,8 % oder höchstens 20,2 % und wollte in diesen Prozentsatz noch die Studenten der Berufsakademien eingerechnet sehen. Die Versuche, diesen Dissens zu überwinden, haben zur Aufnahme der beiden Hauptvarianten und zu einer Fülle von Verbalkompromissen geführt.

3. Der Entstehungsprozeß

a) Die Entwürfe

Der Wissenschaftsrat setzte im Januar 1974 eine Arbeitsgruppe Tertiärer Bereich ein. Im Januar 1975 wurde die Arbeitsgruppe in einen Ausschuß umgewandelt. Insgesamt fanden 23 Sitzungen statt. Auf ihnen wurden insgesamt 13 Textfassungen diskutiert.

Als in der Januarsitzung 1976 deutlich wurde, daß die Bildungspolitik ein Wahlkampfthema werden könnte, gewannen die Beratungen zusätzliche politische Bedeutung. Während bis dahin die Ebene der Ministerialdirigenten und Ministerialdirektoren Bund und Länder im Ausschuß vertraten, fanden in der Folgezeit die Beratungen unter stärkerer Beteiligung der Staatssekretäre und Landesminister statt.

10 Empfehlungen zu Umfang und Struktur des Tertiären Bereichs, 4. Entwurf, S. 73.

b) Die Strategien

Versucht man, das Miteinander von Angehörigen der Verwaltung auf der einen und von Hochschullehrern auf der anderen Seite sowie das Gegeneinander von Bund auf der einen und Ländern auf der anderen oder auch von A-Ländern auf der einen und B-Ländern auf der anderen im Prozeß der Ausarbeitung von Empfehlungen auf einen Nenner zu bringen, so müßte man es mit dem Begriff der „antagonistischen Kooperation", den David Riesmann geprägt hat, kennzeichnen.

Dabei ist das Instrumentarium, mit dem die Vertreter der Verwaltung spielen, vielseitiger als das der Hochschullehrer. Dies liegt zum einen nicht zuletzt daran, daß die Angehörigen der Verwaltung heute sicher nicht minder sachverständig sind als die Hochschullehrer, sondern nur die Sache u. U. von einer etwas anderen Seite aus ansehen, zum anderen aber in einer Vielzahl von Institutionen vertreten sind, die sich überschneidende Aufgaben haben.

Damit ist eine erste Strategie angesprochen, der sich die Verwaltungsmitglieder bedienen, um eine Empfehlung in eine gewünschte Richtung zu lenken: Die *Institutionenstrategie.* Die Institutionenstrategie nimmt die verschiedensten Formen an:

1. Es wird angeregt, die Ergebnisse der Arbeit des Unterausschusses X der Kommission Y in die Arbeit des Ausschusses des Wissenschaftsrates einzubringen, da sie grundlegende Voraussetzungen für die sinnvolle Beratung dieses oder jenes Punktes im Wissenschaftsrat darstellten. Da kein anderer diese Ergebnisse bisher gesehen hat, kann man die Berechtigung dieses Vorschlages erst prüfen, nachdem die Ergebnisse übersandt worden sind. Damit gewinnt man Zeit.
2. Es wird angeregt, das Beratungsergebnis der Gruppe Z der Konferenz W abzuwarten, da ohne dieses Beratungsergebnis die Verwaltungskommission ohnehin nicht zustimmen könne.
3. Dem Ausschuß wird ein Arbeitspapier der Kultusministerkonferenz, der BLK oder der ZVS offiziell oder vertraulich zugänglich gemacht, dem in der Anlage Fragen des Landes A bezüglich der Haltung, die das entsprechende Gremium zu dem x-ten Entwurf der Empfehlungen des Wissenschaftsrates einzunehmen gedenke, als Anlage beigefügt sind. Daraus erkennt der Ausschuß des Wissenschaftsrates, dem der Ländervertreter als Mitglied angehört, der die Fragen an das betreffende Gremium formuliert hat, daß vor einer Beantwortung dieser Fragen nichts läuft.
4. Gelegentlich nimmt die Institutionenstrategie auch simplere Formen an: wegen Krankheit, Urlaub, Zeitdruck, Belastung durch Gremien oder Vielschichtigkeit des Problems oder Vielzahl der anzusprechenden Stellen war es dem Ausschußmitglied nicht möglich, eine Abstimmung im eigenen Haus, unter den beteiligten Ressorts, mit dem eigenen Minister herbeizuführen.

Neben der Institutionenstrategie bewährt sich auch die *Problemstrategie.* In der Empfehlung wird eine Vielzahl von Problemen angesprochen. Da sich der Beratungsprozeß über einen längeren Zeitraum erstreckt, gewinnen die verschiedenen Themen zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich stark an Aktualität. Mit dem Hinweis: „Eine Stellungnahme des Wissenschaftsrates zu Problem X wäre in der gegenwärtigen Situation besonders nützlich", kann die Arbeit des Ausschusses an Problem Y verschoben, politisch entschärft oder sogar aufgegeben werden. Erkennt man nach Beratung des neuen Problems X, daß die Stellungnahme nicht den Inhalt haben wird, den man er-

hofft hatte, kann man die Strategie erneut anwenden und sich damit dem Problem Z unter Aufgabe der weiteren Behandlung von Problem X zuwenden.

Diese Strategie kann auch zwei Sonderformen annehmen, die wegen ihrer Bedeutung als selbständige Strategien aufgeführt werden sollen:

– Die *Ebenen-Strategie* wird von Kennern der Materie angewandt. Hier sind aber zwei Formen zu unterscheiden: die souveräne und die subalterne. Diejenigen, die die *souveräne Ebenen-Strategie* anwenden, übersehen die wissenschaftliche Problemlage gut genug, um zu wissen, daß die Anregung, grundsätzliche Vorfragen des Beratungsgegenstandes zu klären, an den Kern wissenschaftlicher Seriosität eines jeden Hochschullehrers rührt und deshalb von den Mitgliedern der Wissenschaftlichen Kommission im Ausschuß schlecht abgelehnt werden kann. Gleichzeitig wissen sie aber auch, daß die Grundsatzfrage wissenschaftlich bisher ungeklärt ist, weshalb sie für die Hochschullehrer reizvoll, aber innerhalb der verfügbaren Zeit nicht lösbar ist.
– Diejenigen, die die *subalterne Ebenen-Strategie* praktizieren, nutzen das mangelnde Verständnis der Hochschullehrer für bürokratische Prozesse oder ihre mangelnde Fachkompetenz aus. Sie regen an, diese oder jene Teilfrage des Dienstrechts, der Umsetzung nach Hochschulrecht, der Ausgestaltung in Rechtsverordnungen usw. zu prüfen, um die Empfehlung realitätsnah zu machen. Oder sie setzen durch, daß die grundsätzlichen Gedanken der Empfehlungen an einem Fachgebiet erläutert werden, das im Wissenschaftsrat nicht vertreten ist. Bis die notwendigen Erkundigungen eingeholt oder Sachverständige eingeladen und über den Stand der Diskussion informiert sind, vergeht die Zeit, die man gewinnen wollte.

Die zweite Sonderform könnte man die *Strategie des Zeithorizonts* nennen. Sie äußert sich darin, daß angeregt wird, die Analyse der Probleme und ihrer Lösungsmöglichkeiten bis zum Zeitpunkt A aufzugeben und statt dessen die Entwicklung bis zum Zeitpunkt B in der Zukunft auszudehnen. Betrachtet man die Entwicklung bis zum Jahre 1985, braucht man die Nutzung der Hochschulkapazitäten für Weiterbildung nicht zu untersuchen. Dehnt man dagegen die Untersuchung bis zum Jahre 1995 aus, kann man das Gesamtproblem der Weiterbildung als Beratungsgegenstand einführen. Ist die Perspektive relativ kurzfristig, läßt sich eine eher pessimistische Grundhaltung in den Empfehlungen durchsetzen, als wenn der Zeithorizont weiter in die Zukunft hinaus ausgedehnt wird und die gegenwärtige rezessive Phase eher als Tal in einem längerfristigen Wachstumsprozeß erscheinen muß, in dem die Maßnahmen der Wirtschaftspolitik zur Überwindung der Krise voll wirksam werden können.

Kann man die Institutionenstrategie und die Problemstrategie in ihren beiden Erscheinungsformen eher als zum Repertoire der Verwaltungsmitglieder gehörend bezeichnen, so sind

– die Kompetenzstrategie und
– die Terminologiestrategie

strategische Linien in der Führung der Beratung vorwiegend auf seiten der Hochschullehrer.

Besteht die Gefahr, daß sich in einem Sachproblem die Verwaltungsmeinung durchsetzt, dann kann sie dadurch geschwächt werden, daß man sich als allein kompetent bezeichnet. Deshalb kann man diese Strategie als *Kompetenzstrategie* bezeichnen. Sie hat zwei Erscheinungsformen.

Die erste kann man *Definitionsstrategie* nennen: Eine bestimmte Sachfrage wird als „wissenschaftlich" definiert. Daraus wird der Anspruch abgeleitet, letztlich allein für die Entscheidung in dieser Frage zuständig zu sein. So wird der Betriebswirt es relativ leicht haben, ein bestimmtes System der Ermittlung von Grenzkosten für zusätzliche Studenten mit dem Hinweis durchzusetzen, daß diese Frage in der Wissenschaft längst ausdiskutiert sei. Wenn dann mit diesem System Ergebnisse abgeleitet werden, die anderen nicht genehm sind, so haben andere, genehmere Ergebnisse stets das Stigma des Nichtwissenschaftlichen. Aber auch der Jurist mag gelegentlich geneigt sein, eine politische Frage zu einer rechtswissenschaftlichen zu erklären (obwohl hier der umgekehrte Fall häufiger ist).

Die zweite Erscheinungsform ist die *Anspruchsstrategie:* Hier tritt der Wissenschaftler mit dem Anspruch auf, auch dort kompetent zu sein, wo er möglicherweise eigentlich nicht mehr kompetent ist. Die Neigung, sich für grundsätzlich alle Fragen für zuständig zu halten, die mit Rechnungen zu tun haben, ist beim Naturwissenschaftler besonders groß, und der Mediziner wird im allgemeinen eine Frage der Organisation von medizinischen Kliniken als eine Frage bezeichnen, die nur derjenige zutreffend lösen kann, der die medizinische Verantwortung als Wissenschaftler trägt.

Beobachter glauben auch eine zweite Strategie, die *Terminologiestrategie* feststellen zu können: vor allem Wissenschaftler, gelegentlich aber auch Angehörige der Verwaltung, pflegen eine verwirrende statt einer klärenden Terminologie. Dies hat den großen Vorteil, daß das Ergebnis der Beratungen nicht im ausformulierten Text der Empfehlungen besteht, sondern in der authentischen Interpretation dieses Textes, die natürlich nur derjenige liefern kann, der die Terminologie geprägt und in den Text hineingetragen hat.

c) Die Taktik

Die Taktik umfaßt die Verhandlungstaktik und die Formulierungstaktik. In der Verhandlungstaktik wurde die gesamte Bandbreite taktischer Möglichkeiten von der Vorabeinschwörung bis zur polternden Sitzungsunterbrechung ausgeschöpft. Darauf braucht hier nicht näher eingegangen zu werden.

Wichtiger für die Mitglieder der Wissenschaftlichen Kommission ist dagegen die Formulierungstaktik. Hier hat man stets eine Gratwanderung zu bewältigen, die bei jedem Satz auszuloten hat, wie weit ein verbaler Kompromiß mit der Verantwortung gegenüber der eigenen Überzeugung vereinbart werden kann oder ob der Rubikon überschritten ist.

Zwei Beispiele sollen die Anwendung der Formulierungstaktik aufzeigen und den Prozeß der Erarbeitung der Empfehlungen plastisch verdeutlichen.

Das erste Beispiel hat die auf der nächsten Seite abgebildete Tabelle zum Gegenstand[11]. Sie zeigt, daß die Kosten eines Ausbaus der Hochschulen auf 27 % eines Altersjahrgangs auch für die geburtenstarken Jahrgänge nicht höher sind als die Versorgung der geburtenstarken Jahrgänge in anderen Bereichen des Bildungssystems. Es

11 Empfehlungen, Tabelle 19, S. 91.

Zusätzliche fortdauernde Ausgaben für 1985 in Preisen von 1975

Bezeichnung	Fall 1			Fall 2			Fall 3			Fall 4		
	unterer	mittlerer	oberer	unterer	mittlerer	oberer	unterer	mittlerer	oberer	unterer	mittlerer	oberer
	Wert der Ausgaben in Millionen DM											
Teilzeitschulen	—	—	—	43	57	71	46	61	76	82	109	137
Vollzeitschulen	—	—	—	128	170	213	92	122	153	200	267	334
Schulbereich *zusammen*	—	—	—	171	227	284	138	183	229	282	376	471
Tertiärer Bereich	408	679	1359	50	83	165	150	250	500	—	—	—
Schul- und Tertiärer Bereich *zusammen*	408	679	1359	221	310	449	288	433	729	282	376	471
Ausbildungsförderung												
– für Schüler der Vollzeitschulen	—	—	—	56	56	56	40	40	40	88	88	88
– für Studenten des Tertiären Bereichs	525	525	525	64	64	64	194	194	194	—	—	—
zusammen	525	525	525	120	120	120	234	234	234	88	88	88
Öffentlicher Bereich *insgesamt*	933	1204	1884	341	430	569	522	667	963	370	464	559
Ausbildungsstätten der gewerblichen Wirtschaft und der öffentlichen Hand	—	—	—	474	•	639	510	•	688	912	•	1230
Fortdauernde Ausgaben *insgesamt*	933	1204	1884	815	•	1208	1032	•	1651	1282	•	1789
außerdem: Einmalige Investitionskosten der gewerblichen Wirtschaft		—			482			519			928	

bedarf sicher keiner Betonung, daß es schon eine ganz beachtliche Bereitschaft zu sachlicher Diskussion und zum Kompromiß voraussetzte, dieses Ergebnis zu erzielen.

Die folgenden Formulierungsvorschläge lagen vor:

1. Veröffentlichung der Tabelle in der vorliegenden Form
2. Veröffentlichung der Tabelle ohne die Kosten der gewerblichen Wirtschaft
3. Veröffentlichung der Tabelle ohne die Kosten der gewerblichen Wirtschaft, aber Hinweise auf die Kosten der gewerblichen Wirtschaft in einer Fußnote der Tabelle
4. Veröffentlichung der Tabelle mit einem dicken Trennstrich zwischen den Kosten des öffentlichen Bereichs und den Kosten der gewerblichen Wirtschaft im Text
5. Veröffentlichung der Tabelle ohne die Kosten der gewerblichen Wirtschaft und Erwähnung dieser Kosten in einer Fußnote im Text.

Über diese Formulierungsvorschläge wurde über zwei Stunden lang hart diskutiert.

Das zweite Beispiel bezieht sich auf eine Formulierungsfrage. Der Text findet sich auf Seite 60 der Empfehlungen. Hier heißt es: „Der Wissenschaftsrat hält es für notwendig, sich vorsorglich und planerisch einzustellen auf diejenige Entwicklung, . . .". Dies ist die achte Version, die in die Diskussion eingebracht wurde. Die Entwicklung bis zu dieser Formulierung verlief in folgenden Stufen:

1. Der Wissenschaftsrat geht davon aus, daß es für den Tertiären Bereich erforderlich sein wird, sich auf die erste Alternative einzustellen. Der wesentliche Kern dieser Empfehlungen ist allerdings unabhängig davon, welche Alternative verwirklicht wird.
2. Der Wissenschaftsrat hält es für notwendig, sich auf diesen ersten Fall einzustellen.
3. Der Wissenschaftsrat hält es für notwendig, daß sich Bund und Länder in ihren Planungen auf diesen ersten Fall einstellen.
4. Der Wissenschaftsrat hält es für notwendig, daß sich Bund und Länder strategisch auf diesen ungünstigsten Fall einstellen.
5. Der Wissenschaftsrat hält es für notwendig, daß sich Bund und Länder vorsorglich auf diesen Fall einstellen.
6. Der Wissenschaftsrat hält es für notwendig, sich vorsorglich und planerisch auf diesen wahrscheinlichsten Fall einzustellen.
7. Der Wissenschaftsrat hält es für notwendig, sich vorsorglich und planerisch auf diesen ungünstigsten Fall einzustellen. Eine Mehrheit des Wissenschaftsrats hält zudem diese Alternative für die bildungspolitisch und gesamtwirtschaftlich wünschenswerte Entwicklung.
8. Die verabschiedete Fassung.

An der Frage, welche Formulierung gewählt werden sollte, scheiterte fast die Verabschiedung der Empfehlung in der Vollversammlung. Die Diskussion führte zu einer spektakulären Unterbrechung der Sitzung. In einer dreistündigen Diskussion wurde schließlich die vorliegende Fassung verabschiedet. Dennoch erwies sich diese Formulierung nicht als so tragfähig, daß sie die Stimmenthaltung eines Landes bei der Endabstimmung über die gesamte Empfehlung verhindert hätte.

d) Der Argumentationsprozeß

Der Bericht über den Entstehungsprozeß der Empfehlungen sollte einen Wesenszug des Wissenschaftsrats und seiner Arbeit zum Ausdruck bringen: Das Ziel der Beratungen im

Wissenschaftsrat ist nicht nur die Verabschiedung von Empfehlungen und ihre Veröffentlichtung, sondern die problemorientierte Diskussion zwischen Verwaltung und Hochschullehrern ist auch Selbstzweck der Arbeit, und hierbei findet ein wichtiger Lernvorgang statt, der eine übergreifende Argumentationsschiene für den Dialog zwischen den jeweils zuständigen Wissenschaftsministerien und den einzelnen Hochschulen schafft.

V. Schluß

In diesem Beitrag wurden die Grundfragen dargestellt, die zur Erarbeitung der Empfehlungen zu Umfang und Struktur des Tertiären Bereichs beantwortet werden mußten. Einige Aspekte des Weges wurden aufgezeigt, der bis zur Verabschiedung derartiger Empfehlungen zurückgelegt werden muß.

Es wurde bewußt darauf verzichtet, auf die Empfehlungen selbst einzugehen. Was an ihnen aber besonders wichtig erscheint, sei aufgrund der Erfahrungen, die in der Diskussion mit einigen Hochschulen über die Empfehlungen gemacht wurden, abschließend erwähnt. Sie richten an die Hochschulen den Appell, sich der Verantwortung nicht zu entziehen, die ihnen aus der Versorgung der geburtenstarken Jahrgänge mit Bildungsangeboten erwachsen, und bei der Diskussion über die Schwierigkeiten ihrer Realisierung nicht die Gesamtsituation unseres Bildungssystems aus dem Auge zu verlieren.

Ob sich die Hochschulen diesem Appell gegenüber aufgeschlossen zeigen werden und ob sie sich als Instititutionen, in denen junge Menschen lernen sollen, selbständig zu lernen, oder wie man auch sagt: selbständig wissenschaftlich zu arbeiten, selbst als lernfähig erweisen werden, kann man kaum mit einem klaren Ja beantworten. Freilich darf man auch nicht übersehen, daß die Länderhochschulgesetze, die in Ausfüllung des Auftrages des Hochschulrahmengesetzes entworfen worden oder ergangen sind, ihnen diese Fähigkeit von vornherein absprechen: an die Stelle des organisierten Suchprozesses in der Selbstverwaltung setzen die Gesetze die bürokratische Reglementierung. Die Hoffnung des Wissenschaftsrats, die in den Empfehlungen zu Umfang und Struktur des Tertiären Bereichs erneut ihren Niederschlag gefunden hat, daß nämlich die Universitäten sich auch dem Kontaktstudium und der Weiterbildung widmen könnten[12], dürfte in einem solchen Klima staatlicher Einzeleingriffe kaum in Erfüllung gehen. Als Lernort für lebenslanges Lernen werden die Universitäten vermutlich auch in Zukunft bestenfalls im bisherigen Umfang eine Rolle spielen: Für die Hochschullehrer selbst.

12 Vgl. Empfehlungen, S. 78 ff.

USW-Schriften für Führungskräfte

Band 1: Management und Computer

Band 2: Horst Albach:
Beiträge zur Unternehmensplanung

Band 3: Management-Ausbildung in Deutschland – 1. Zehnwochen-Seminar für Führungskräfte im Universitätsseminar der Wirtschaft

Band 4: Die Herausforderung des Managements im internationalen Vergleich

Band 5: Friedrich Hanssmann:
Unternehmensforschung, Hilfsmittel moderner Unternehmensführung

Band 6: Das Unternehmen in der Gesellschaft

Band 7: Gegenwartsfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Band 8: Zukunftsprobleme unserer Wirtschaft, dargestellt am Beispiel der Pharma-Industrie

Band 9: Horst Albach und Thomas Gabelin:
Mitarbeiterführung – Text und Fälle

Band 10: Horst Albach (Hrsg.):
Kostenrechnung der beruflichen Bildung – Grundsatzfragen und praktische Probleme

Band 11: Horst Albach, Walther Busse von Colbe und Hermann Sabel (Hrsg.):
Lebenslanges Lernen

Die Reihe wird fortgesetzt.



Kostenrechnung der beruflichen Bildung

Grundsatzfragen und praktische Probleme

Herausgegeben von Horst Albach

Band 10 der USW-Schriften für Führungskräfte, Schriftenreihe des Universitätsseminars der Wirtschaft, herausgegeben von Horst Albach, Walther Busse von Colbe, Hermann Sabel und Ludwig Vaubel
287 Seiten

Das Buch ist das Ergebnis zweier Symposien des Universitätsseminars der Wirtschaft. Es stellt das von der Sachverständigenkommission „Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung" entwickelte System der betrieblichen Bildungskostenrechnung in den Mittelpunkt. Neue empirische Ergebnisse, die mit dem Erhebungsmaterial der Sachverständigenkommission nach Übergabe des Abschlußberichtes erarbeitet wurden, werden hier erstmals vorgetragen. Sie zeigen, in welchem Maße Rationalisierungschancen im Bereich der betrieblichen Berufsausbildung möglich sind.

Damit die Betriebe diese Rationalisierungschancen aber auch wahrnehmen können, bedarf es eines leistungsfähigen Informations- und Berichtssystems. Einige Beiträge in diesem Band stellen derartige Systeme zur Erfassung von Kosten und Erträgen der beruflichen Bildung im Unternehmen in für die Praxis anwendbarer und erprobter Form vor. In anderen Beiträgen werden Methoden der Qualitätsmessung erläutert. Kostenrechnung und Qualitätsrechnung ermöglichen es den Betrieben, aussagefähige Kosten-Nutzen-Analysen über die betrieblichen Bildungsbemühungen durchzuführen.

Beiträge: F. Edding: Zur Ausschöpfung und Weiterentwicklung des Dualen Systems mittels einer Reform seiner Finanzierung — H. Albach: Die Kosten der betrieblichen Berufsausbildung nach den Ergebnissen der Sachverständigenkommission — H. Pieper: Das Kostenmodell zur Erfassung der Ausbildungskosten im Betrieb — D. Ritter: Erfassung der Ausbildungskosten im Betrieb — H. Sausen: Die Erfassung und Umlage von Bildungskosten der zentralen Bildungsabteilungen und -einrichtungen von Großunternehmen — K. Schunk: Die Erfassung der Erträge der Berufsausbildung — J. Münch: Zur Frage der Qualitätsmessung der beruflichen Bildung — H. Albach: Rationalisierung in der betrieblichen Berufsausbildung. Kostensenkung ohne Qualitätsverlust? — H. Gerfin: Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen von Reformen der beruflichen Bildung.

